



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**PROPUESTA PARA PROMOVER LA CREATIVIDAD
A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

EUNICE PATRICIA MACÍAS SÁNCHEZ

NO. DE CUENTA: 308103063

TELÉFONO: 044 55 39 33 88 08

E-MAIL: eunicepatricia1224@gmail.com

DIRECTOR:

MTRO. CARLOS ANDRÉS SÁNCHEZ SOTO

SINODALES:

MTRA. ISaura ELENA LOPEZ SEGURA

DRA. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ

MTRO. ARTURO PUENTE LOMELÍN

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

NOVIEMBRE, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi gloriosa casa de estudios la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de alimentar mi discernimiento, experiencia y profesionalismo con un carácter crítico y veraz, en conjunto de valores éticos que día con día son el reflejo de la calidad de mi formación.

A la Facultad de Psicología y a cada uno de los profesores por siempre exigir, dar y desarrollar conocimientos de excelencia extrayendo lo mejor de mí con resultados excepcionales, hoy en día son base de mi profesionalismo. Por las experiencias, el espacio y los recuerdos construidos en el tiempo transitado por este hermoso lugar.

Al Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto, por la oportunidad de recurrir a su capacidad de conocimiento y dirección, por caminar conmigo en este tiempo, por su paciencia, acompañamiento en cada uno de los pasos del camino.

A la Mtra. Isaura Elena López Segura, infinitas gracias por el apoyo académico y personal brindado a lo largo de la conclusión de este proyecto, por el interés prestado desde el comienzo, su asertiva experiencia, dedicación y compromiso hoy se encuentran plasmados conmigo en este trabajo. Por siempre escucharme activamente en cada uno de los momentos difíciles convirtiéndolos en retos impuestos, hoy soy más sensata gracias a usted.

A la Lic. Eugenia Martínez Espíritu Santo, por todo el apoyo emocional y espiritual para lograr concluir este proyecto, gracias a cada cuento, moraleja y palabra brindada siempre encontré la actitud correcta para afrontar y continuar.

A la Dra. Alejandra García Saisó, Mtro. Arturo Puente Lomelín y Lic. Ricardo Alberto Lozada por su disponibilidad y compromiso al tomarse el tiempo de leer, cuestionar y aportar mejoras a la presente investigación desarrollando las áreas de oportunidad.

A mi madre Reina Patricia Sánchez Maya, por cosechar todos los días de la forma más hermosa mi pensamiento e impulso, por siempre, a pesar de las circunstancias, brindarme en cada una de las etapas de la vida una sonrisa, un abrazo, un beso, una mirada; por tu sabio consejo que a veces me empeño en no escuchar, a ti por ser incansable, admirable tanto que eres mi ímpetu y voluntad. Eternas gracias por siempre ponerte la camiseta conmigo y no soltarnos de la mano hasta llegar a la meta. Te amo.

A mi hermano Jesús Macías Sánchez, por tu sonrisa incansable con la que crecí desde que era una niña, por ser cómplice que me anima a no tener miedo porque si caigo tú siempre estarás para cacharme, por darme el regalo más grande: tu amor, consejos, lecciones y reprendas. La magia que no te has dado cuenta que te caracteriza es la fuente de mi fuerza.

A mi hermana Aricelda Libertad Castro Pérez, por la ambivalencia que caracteriza a tu ser una muestra rara entre fortaleza y humanismo es digna de admirar, por estar en mi vida, por tu apoyo, comprensión y cariño.

A mi padre Jesús Macías Hernández, por la enseñanza de ser tenaz, entregada y estar en constante búsqueda de desarrollo y crecimiento, por tu apoyo para concluir este proyecto.

A Christian Gabriel Serrano Torres, por todos los momentos, tus palabras son perpetuamente asertivas porque son justo la evidencia de mi voz interior, somos tan parecidos que asusta que estén las mismas ideas en dos cabezas diferentes, sé que siempre estarás ahí sin importar cuál sea la meta o circunstancia. La vida me premió con un amigo como tú, la complicidad y cariño que nos caracteriza nos obliga a estar permanentemente alrededor, por compartir conmigo la aventura que es la vida, jamás juzgarme al contrario orientarme con tanto cariño. Gracias solo por estar, ser y querer.

A Ana Laura Jaimes Reyes, por recorrer conmigo el camino de la amistad en cada una de sus etapas, por ser aliadas y equipo durante nuestra formación, por todos los recuerdos que hoy nos hacen sonreír y llorar, por apoyarnos en cada derrota, porque sé que llegaremos lejos juntas, por los planes y más planes que jamás nos cansaremos de hacer para disfrutar cada día de la vida.

A Claudia Berenice Salas, por ser la voz franca y solemne que insisto en escuchar, por el gusto de crear aventuras juntas, por a veces no aconsejar sino solo estar porque es evidente tu cariño y mío por ti, espero tener la dicha de aportar algo en tu pensar o actuar para retribuir lo que tú me has dado, sabemos que nuestro lazo es fuerte por lo que factores como el tiempo y la distancia jamás lo dañarán.

A Arturo Serna Segura, por el impulso que siempre me inspiras, por las palabras y largas platicas con los miles de sueños puestos sobre la mesa, por el cariño que percibo cada vez que platicamos, por todas las vivencias que me han llenado de crecimiento, sabiduría y plenitud ante la vida, por darme una lección de vida que hoy me obliga a creer que la autonomía, libertad y el amor individual son los regalos más valiosos que poseemos. Por la enseñanza implícita de combinar la mejor actitud y sonrisa para generar cambios únicos.

Eunice Patricia Macías Sánchez

Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Creatividad en las organizaciones.....	4
Capítulo 2. Cultura organizacional.....	21
Capítulo 3. Gestión organizacional.....	52
Capítulo 4. Propuesta para promover la creatividad a través de un modelo de gestión organizacional.....	67
Conclusiones.....	88
Alcances.....	90
Limitaciones.....	92
Referencias.....	93
Anexo 1. Manual del instructor.....	101
Anexo 2. Manual del participante.....	159
Anexo 3. Formatos para actividad 1.....	205

Resumen

En el presente trabajo se realizó un modelo teórico de Creatividad Empresarial, engloba los conceptos claves para el tema. Con lo cual se pretende plantear un marco de referencia para los mandos medios de empresas mexicanas: lo conozcan, identifiquen sus elementos, mejorando así, el desarrollo de estrategias organizacionales funcionales.

La propuesta se concibe como un sólido modelo de gestión organizacional en conjunto de un taller para dar a conocer en empresas interesadas en acompañar y dirigir a sus integrantes en el proceso de generar nuevas estrategias creativas al realizar sus actividades, fijando como resultado las conductas características de individuos creativos. Asimismo dos manuales uno para el instructor, y el segundo para el participante como herramienta de apoyo para instruir el taller.

Palabras clave: Creatividad Empresarial, Cultura Organizacional, Gestión Organizacional.

Introducción

El presente trabajo de tesina es para recibir el grado como licenciada en Psicología. La investigación tiene el fundamental propósito de estudiar la creatividad en un entorno laboral. La Creatividad Empresarial, Cultura Organizacional y Gestión Empresarial fueron mencionadas en el desarrollo del trabajo con la finalidad de retomar sus conceptos significativos en la propuesta de un modelo teórico. La iniciativa es aportar una base teórica de Creatividad Empresarial a mandos medios de empresas mexicanas y en un futuro desarrollar por medio de ellos mejoras en las estrategias de gestión actuales. La elección del tema surge del interés de prestar importante atención a los trabajadores como recurso esencial en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En México se han realizado Investigaciones acerca de creatividad como el modelo de Creatividad Improvisadora de las autoras Fisher y Amabile (2009) representativo de propuestas menos estructuradas con resultados positivos para el empleado y empresa, por tal motivo las bases teóricas para la elaboración del modelo de Creatividad Empresarial se encuentran con un enfoque integral en donde intervienen directa e indirectamente diversos componentes sociales, administrativos físicos y humanos empresariales. El estudio de la creatividad en entornos laborales podría generar intervenciones totalmente enfocadas a las características de los trabajadores mexicanos lo cual beneficiaría las estrategias de gestión de cada una de las empresas interesadas.

La visión de la investigación realizada es apoyar los cambios en la gestión, influyendo en la cultura de las empresas al seguir la teoría. Asimismo en beneficio del conocimiento de los trabajadores: resultados, desarrollo de actitudes y aptitudes necesarias para seguir un proceso creativo aportando diferencias sustanciales en los procesos, actividades y percepción del clima laboral.

La propuesta del modelo teórico de Creatividad Empresarial se dará a conocer en las empresas mexicanas por medio de un taller en donde se desarrollarán los conceptos integrantes del modelo. Además se aportan ejercicios dedicados a la identificación de los elementos del entorno e individuo creativos. El taller se encuentra dirigido a mandos medios de empresas mexicanas, con la finalidad de compartir el proyecto con sus equipos

de trabajo. Se pretende que el alcance de la investigación sea en un futuro generar un cambio e introducir la Creatividad Empresarial en la gestión de los recursos humanos.

La estructura del trabajo se encuentra dividida en cuatro capítulos, estructurados de la siguiente forma:

Capítulo 1 “Creatividad en las Organizaciones”: en este primer apartado se desarrollan los temas de creatividad y creatividad empresarial para después enfocarse en el individuo y su proceso creativo. Se realiza una vinculación entre creatividad e innovación y finaliza con una revisión del tema de creatividad en empresas mexicanas.

Capítulo 2 “Cultura Empresarial”: parte de la definición de empresa, sus componentes esenciales como la cultura y sus elementos, los factores psicosociales (estructura, clima laboral, misión, visión, valores, objetivos empresariales, motivación y liderazgo) que dan forma, dirección y proyección a la empresa, hasta la revisión de algunas investigaciones acerca de la cultura organizacional en México.

Capítulo 3 “Gestión Organizacional”: se revisa la importancia del proceso administrativo y la definición de gestión empresarial. Se establece una relación entre gestión y creatividad, arrojando información relevante para la implementación de la creatividad en empresas mexicanas.

Capítulo 4 “Propuesta para promover la creatividad a través de un modelo de gestión empresarial”: consiste en un modelo teórico de gestión organizacional. Para su difusión en las empresas se creó un taller de sensibilización y dos manuales con la finalidad de que los mandos medios de empresas mexicanas conozcan el proceso, el entorno y al individuo creativo, y así acercar a los participantes en las mejoras de la participación creativa.

CAPITULO 1. CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

“La creatividad es una condición necesaria para el crecimiento de un país, para el desarrollo de la humanidad, para la calidad de lo humano” (Penagos, 2000, párr.7).

Capítulo 1. Creatividad en las Organizaciones

1.1. Definición de Creatividad

La palabra creatividad está definida en el Enciclopedia de Psicopedagogía Océano (1998) como: "disposición a crear que existe en estado potencial en todo individuo y a todas las edades". No obstante, la trascendencia que ha ocupado dicha palabra, la ha obligado a evolucionar. En el proceso, se ha convertido en un tema central para diversas ciencias, dentro de ellas la Psicología.

Para comenzar a conceptualizar la definición Runco y Sakamoto (1999) mencionan que la complejidad de la creatividad se basa en el conglomerado de experiencias de evolución, educación e interacción social que se manifiestan en la conducta y conocimiento de cada individuo (pág. 62). Es decir, la creatividad engloba particularidades no sólo pertinentes al individuo como conductas, aptitudes, creencias y expectativas, sino también aquellos aspectos colectivos como la cultura, entorno social, y educación; incluso hasta los más globales como la evolución. Dichas particularidades confluyen y generan un resultado único, que puede variar de acuerdo al campo de conocimiento, situación, solución u objetivo planteado.

Algunas ideas surgen al resolver ciertas situaciones a lo largo del desarrollo como individuos y sociedad, es decir, en la resolución de problemas; con fines de ubicar la generación de ideas, se constatan diversas aproximaciones en donde se fulgura el esquema del pensamiento. En éste trabajo se retoman dos: el pensamiento convergente y el divergente. Según Álvarez (2010), el primero se avoca a la solución convencional de un problema; mientras el pensamiento divergente elabora criterios de originalidad, inventiva y flexibilidad.

De acuerdo con Penagos (2000) creatividad y solución de problemas no son sinónimos, el solo visualizar el problema se cataloga como un acto creativo. En cambio, su solución puede ser producto de habilidades técnicas.

Se ubican ciertas características comunes entre solución de problemas y pensamiento divergente; sin embargo, no se deben confundir con creatividad la cual va más allá de ambos. Tal y como menciona Ballester (2002), las situaciones abiertas de aprendizaje, a partir de experiencias y emociones personales, con estímulo del pensamiento divergente en que el alumnado proyecta sus ideas, potencian la diferencia individual y la originalidad, se convierten en hechos clave decisivos para una enseñanza activa, además de creativa; así se ejemplifica la diferencia entre creatividad y pensamiento divergente.

La creatividad tiene directa relación con la solución de un problema de igual forma se toma en cuenta la rapidez y la experiencia previa, sin embargo, el resultado la parte original del pensamiento y soluciones creativas es el uso de los conocimientos adquiridos de forma nueva y distinta, característica de un tipo de pensamiento flexible capaz de ir más allá al profundizar sobre sus propias experiencias. (Álvarez, 2010, pág. 5).

La creatividad yace en potencia en los seres humanos, por una serie de experiencias y aprendizajes adquiridos; se señala que “La creatividad ha existido desde siempre, es una habilidad del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza” (Esquivias, 2004, pág.3). Sin embargo, es importante la existencia de un proceso sino sistematizado, sí necesario para la generación de ideas, no al azar, guiadas hacia un objetivo, y por supuesto, fuera de lo usual.

Las características ubicadas hasta el momento son la generación de ideas, el proceso y las soluciones, ya sea de un problema, de una situación o la reestructura de lo usual. En Guilera (2011), Creatividad se define con un particular estado de conciencia que permite generar una red de relaciones y conexiones mentales para identificar, plantear y resolver problemas de manera relevante y divergente. Se aprecian en primer lugar las aptitudes y actitudes, en segundo lugar el proceso a seguir, en tercero las características a obtener como resultado, por último la evaluación del proceso realizado por la sociedad en las que se encuentra inmerso el autor.

Para definir asertivamente creatividad se debe contar con cuatro facetas del acto creativo (Guilera, 20011, pág. 32):

1. Las aptitudes y actitudes necesarias en el autor.

2. El proceso a seguir.
3. Las características a obtener en la “obra”.
4. La evaluación que del conjunto efectúa la sociedad en la que se desarrolla dicha “obra”.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, existen otros relevantes para la formación de un concepto de creatividad; Esquivias Serrano (citado en Esquivias 1997, pág. 6), menciona la siguiente definición:

“La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.”

La definición central para el presente trabajo retoma los cuatro niveles que según Guilera (2011) conforman la creatividad:

“Es el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones y conexiones mentales para identificar, plantear y resolver problemas de manera relevante y divergente” (Guilera, 2011, pág.32).

Según Huerta y Rodríguez (2006), existen diferentes tipos y niveles de creatividades:

- Creatividad plástica: en relación a formas, colores, proporciones, volúmenes y texturas.
- Creatividad fluente: Es la de los sentimientos, afectos y las actitudes; en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños, lo imaginativo, el simbolismo y el espíritu místico y religioso.
- Creatividad científica: Este tipo de creatividad aplica el ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos.
- Inventiva: Es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos a la solución de los problemas del quehacer ordinario.
- Creatividad social: Es la que se aplica en las relaciones humanas y genera las organizaciones e instituciones (pág. 110).

Con la teoría de que existen diferentes niveles de creatividad y creativities en sí, el individuo inmerso en un proceso creativo puede en ocasiones, enfrentarse a ciertas limitaciones, las cuales “surgen de la persona que está ejerciendo la creatividad, otras se originan en el problema que se trata de resolver y otras se deben al ámbito o contexto en que se actúa” (Huerta y Rodríguez, 2006, pág. 114).

Para llegar a entender y desarrollar la creatividad en las organizaciones, es necesario ir más a fondo en su relación con el individuo, puntualizando cuestiones positivas y negativas que han sido de interés psicológico.

1.2. Creatividad en las organizaciones

Las organizaciones se encuentran conformadas por individuos, el ser humano es potencialmente creativo, por tanto, la creatividad se encuentra presente en las organizaciones. El término creatividad se ha retomado con relevancia y las investigaciones denotan la influencia de diversos factores que en conjunto generan un resultado persistente.

Enseguida se retoman algunas definiciones, modelos y características de la creatividad dentro de las organizaciones.

Sternberg (1969), desarrolló una investigación para obtener la opinión acerca de creatividad de un grupo de físicos, filósofos, artistas y empresarios. En donde concluye los siguientes elementos característicos de una persona creativa:

1. Capaz de ver las cosas de manera nueva.
2. Integrado e intelectual.
3. Gusto estético e imaginación.
4. Habilidad para tomar decisiones.
5. Perspicacia (agudeza de percepción y comprensión).
6. Fuerza para el logro.
7. Curiosidad.
8. Intuición.

El interés en la presencia implícita de la creatividad en el mundo organizacional denota posibles investigaciones con relación a los recursos humanos de las empresas. Otro autor dedicado a investigar el mismo concepto, no sólo de creatividad, sino también su relación con las organizaciones es Csikszentmihalyi Mihály (citado en Esquivias, 2004) quien estudió cómo viven y trabajan los individuos creativos, la conclusión expresa que una persona creativa trabaja no por el resultado de lo que realiza, ni por el reconocimiento de la fama. Trabaja por la alegría de hacerlo, en este proceso la motivación y la curiosidad influyen de forma directa, al partir del interior de la persona. Se podrían describir a las personas creativas como aquellas que piensan en varias ideas a la vez y analizan diversas posibilidades al mismo tiempo.

La creatividad se encuentra fuertemente relacionada con contenidos de diversas ramas de la Psicología, sin embargo, tendencias más actuales han llegado a evolucionar el concepto en un mundo organizacional, en donde se han propuesto teorías expresadas en modelos; enseguida se retoma uno basado en la improvisación, la “creatividad improvisadora”. Este modelo retoma la existencia de diversos factores en las organizaciones que evocan la creatividad. En Fisher y Amabile (2009), la creatividad improvisadora gira alrededor de la composición y la improvisación, la gran diferencia radica en la acción que se toma con el rango de tiempo disponible, si se ocupa para decidir qué se va a hacer es composición, y sí se ocupa para hacerlo, entonces es improvisación. Se define la improvisación como “un proceso mediante el cual pueden generarse productos o acciones creativas, pero que no toda improvisación tiene como resultado la verdadera creatividad (la novedad adecuada)” (pág. 34).

En Fisher y Amabile (2009) se define la creatividad improvisadora como “acciones que responden a estímulos temporalmente próximos, donde las acciones contienen a la vez un elevado grado de novedad y poca separación temporal entre la presentación del problema, la generación de ideas y la implementación de éstas” (pág.35).

En Esquivias (2004) se encuentran las siguientes empresas que han adoptado el enfoque de crear e innovar: 3M, Dupont, HP, Motorola, Ford, etc. En donde se han logrado invertir grandes cantidades para el desarrollo, espacios donde se pueda pensar, crear y proyectar en beneficio de una mejora continua (pág.16).

Con el hecho de la presencia de factores dentro de las organizaciones es necesario que las personas se encuentren trabajando en ambientes y trabajos con diferentes características.

Huerta y Rodríguez (2006) aportan que las personas creativas prefieren otro tipo de condiciones laborales en beneficio del fomento de la creatividad organizacional. A continuación enlistan (págs.113-114):

- La seguridad, simbolizada por objetos amados.
- Los toques personales de amueblado, decoración o jardinería.
- La comodidad para trabajar.
- Los utensilios, aparatos y equipos necesarios.
- Objetos artísticos que evoquen lo creativo.
- Un fondo musical.
- Un horario personalizado.
- Asegurar el descanso periódico.

Los resultados de una investigación realizada por el estudio Forrester Consulting (2014), indican la existencia de empresas en el mundo adquiriendo la creatividad empresarial como una de sus principales prioridades dentro de la institución. Los resultados son los siguientes (págs.2, 3 y 4):

- Las compañías creativas son más colaborativas e involucradas con sus miembros.
- En países como Estados Unidos, Francia, Australia, Nueva Zelanda, Corea, Japón y Alemania, se encontró que la gran mayoría de las compañías (82%) creen en una fuerte conexión entre la creatividad y los resultados de negocio deseados.
- Las compañías creativas cuentan con la oportunidad de ser reconocidas como “el mejor lugar para trabajar”. Contando con que el 47% de las compañías encuestadas recibieron premios y reconocimientos por ser “el mejor lugar para trabajar”.
- En las entrevistas realizadas para la investigación frecuentemente se encontraban relacionados el buen ambiente de trabajo de los empleados como una de las primeras condiciones de la creatividad.

- El 69% de las compañías reportaron que disfrutaban de una fuerte cultura que le da soporte a la creatividad.
- Además dichas empresas reportan que el fomento de la creatividad puede ser tan simple como poner metas, objetivos, metodología y procesos que permiten una mayor creatividad.

Lo anterior se toma como ejemplo de la variedad de países en donde se comienzan a notar resultados altamente positivos para las empresas apegadas en su cotidianidad a un enfoque creativo.

1.3. Creatividad en los individuos

La capacidad de crear es una característica implícita de los individuos, requiere de ciertas condiciones internas y externas, cómo podría distinguirse una persona altamente creativa, Huerta y Rodríguez (2006) afirman la existencia de aspectos creativos observados en los individuos (pág.112):

- **Fluidez:** Número de ideas o enfoques.
- **Flexibilidad:** Habilidad para cambiar enfoques y puntos de vista, adaptarse, relacionar, usar diferentes líneas de pensamiento.
- **Originalidad:** Grado de convencionalidad de la idea, interpretaciones fuera de lo común, rareza de los elementos incorporados.
- **Elaboración:** Organización de los elementos o detalles incluidos. Complejidad de las relaciones.

Incluso una persona creativa puede caracterizarse con “una personalidad compleja, es decir, podrían presentar diversas opciones de personalidad: extrovertidos o bien introvertidos, rompen lo establecido pero también suelen ser muy tradicionales” Csikszentmihalyi, M. (citado en Esquivias, 2004, pág. 14). La cuestión sería identificar si las personas podrían encasillarse en una tipo de personalidad “compleja” o si más bien la creatividad depende de otros factores no sólo internos; sino también del ambiente en el que se encuentren inmersos.

Guilera (2011), fundamenta la actividad de crear como una tarea con tendencia a convertirse en difícil para los individuos, en ocasiones pueden atravesar por algunos

problemas, entre ellos de autoestima, sin embargo, “existen estrategias y soluciones para enfrentar los problemas de autoestima, de donde surge la convicción de que no se ha nacido para aportar nada nuevo, la falta de curiosidad o la falta de motivación” (Guilera, 2011, pág.107). La creatividad además de existir en potencia como una característica del ser humano, depende mucho también de la actitud. El autor indica el desarrollo de la creatividad de una persona en la conjunción de actitud, aptitudes y una forma específica de trabajo siguiendo un conjunto de reglas, técnicas y métodos. Por consiguiente, se retoman dos aspectos centrales característicos de un individuo creativo; actitud y aptitud creativa. En seguida se mencionan los componentes de la actitud y de la aptitud creativa.

Actitud creativa

- **Instinto de curiosidad:** Es el primer motor de la creatividad, es decir, para la búsqueda que resulte en el hallazgo.
- **Inconformismo:** No conformarse con las explicaciones y las soluciones concebidas y aceptadas por la sociedad establecida. Desarrollo de ideas razonables en contra de la corriente social, plantear sistemáticamente la posibilidad de mejorar lo existente con alternativas nuevas.
- **Motivación:** Fuerza interior constante que lo dirige a actuar para cumplir con los objetivos.
- **Iniciativa:** Disposición personal para idear, emprender actividades, dirigir acciones, protagonizar, promover y desarrollar ideas, liderar equipos de trabajo. La idea es que la persona promueva ágilmente actuaciones y se obtengan los recursos necesarios, venciendo los obstáculos.
- **Profundidad:** Ir más allá del inconformismo o rebeldía, profundizar en aquello que no le gusta y encontrar los por qué es de las situaciones. Buscar aspectos y matices no tan aparentes ni tan visibles en primera instancia.
- **Perseverancia:** Tener la capacidad para resistir la frustración de los fracasos, aprender de ellos y persistir en la búsqueda de la solución deseada con tenacidad y sin desfallecer.
- **Autoestima:** Alta, valorar de manera positiva sus aptitudes y confiar en ellas para lograr el éxito en su empeño creativo.

Aptitud creativa

- **Sensibilidad perceptiva:** Capacidad de captar a través de los sentidos el mundo que nos rodea y las distintas situaciones particulares, pero percibiendo detalles y matices que no el mundo ve, es decir, atender convenientemente los estímulos y alertas sensoriales.
- **Detección y delimitación de problemas:** Identificar los problemas insignificantes de los realmente importantes.
- **Análisis de los problemas:** Ya que se encuentra bien identificado el problema, el siguiente paso es analizarlo. Por medio de las siguientes aptitudes:

-Capacidad intuitiva:

Capacidad espontánea de contrastar situaciones nuevas con la experiencia previa, dicho proceso en milésimas de segundo.

-Reconocimiento de pautas:

Capacidad de reconocer patrones y pautas frente a una situación conflictiva que permita realizar asociaciones de experiencias anteriores para determinar de forma urgente, posibles maneras de afrontar la situación.

-Perspicacia:

Basada en la comprensión de forma profunda, capacidad de detectar los datos más relevantes de una situación.

-Racionalización:

Capacidad de deducir e inducir: optimizar el uso de los recursos y simplificación de procesos.

-Flexibilidad mental:

Capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos.

-Fluidez mental:

Capacidad de producir en poco tiempo ideas y soluciones alternativas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea.

- **Planificación de soluciones para los problemas:** Por medio de las siguientes aptitudes que nos guiarán en el proceso para llegar a la solución:

-Autoconocimiento:

Consciencia de las fortalezas y carencias propias para analizar un problema. La idea es potenciar las fortalezas para ser más eficaz, sin permitir que las carencias sean un obstáculo.

-Autonomía (independencia):

Formar tus propios juicios, actuar con autonomía personas e independencia del ambiente. Por lo que deberá de ser capaz de crecer personalmente, tener capacidad de autoaprendizaje esto a partir de su experiencia educacional y vivencial.

-Dominio del campo e actividad:

Lo ideal es contar con pleno conocimiento de las actividades en las que se aplicará la creatividad).

-Inventiva:

Capacidad de descubrir utilidades y funcionalidades poco habituales de los objetos y de las herramientas disponibles, crear nuevos métodos sobre la marcha. Basada en la imaginación y el ingenio.

-Capacidad de innovación:

Habilidad para redefinir las funciones y usos de cualquier cosa, con el objetivo de que mejore mediante los recursos disponibles.

-Originalidad:

Se refiere a la creación mental en la que se descubre al nuevo poco habitual, apropiado y valioso para un conjunto extenso de personas.

- **Capacidad de elaboración:** Llegar a la solución del problema por medio de un producto o servicio. Llevar las teorías en soluciones a actuaciones decisivas.

Los individuos son capaces de crear, sin embargo, no es un proceso fácil y desarrollado de manera natural, en el siguiente capítulo se retoma la importancia de conocer y ejercitar una serie de pasos necesarios para ser un individuo creativo.

1.4. Proceso creativo

La creatividad es una potencialidad del ser humano, para ser ejecutada es necesario seguir una serie de pasos que propicien un entorno creativo, como apoyo en el entendimiento de cómo crear. En seguida se revisarán diversas posturas y hallazgos del proceso creativo del ser humano.

Complementando las investigaciones de creatividad definida a partir de una serie de pasos en orden dentro de un proceso, en la revisión presente de diversos textos existe el entendido de no parecer como necesario seguir el mismo orden, puede ejecutarse de forma diferentes formas, esto varía de individuo a individuo a lo que Huerta y Rodríguez (2006) mencionan: "no existe un orden que indique cómo trabajar con la creatividad puede surgir en completo desorden, en el silencio o en medio de un ruido ensordecedor" (pág. 111).

El individuo creativo, como se mencionó anteriormente, puede pasar por diversos bloqueos, problemáticas se pueden disminuir por medio de un método, sin embargo, **"la creatividad no se puede forzar, es espontánea y libre"**. Es posible educar la mente o ejercitarla a ser creativa con más frecuencia y con mayor intensidad, pero cualquier sistema presentado como la única forma o los pasos a seguir en el proceso creativo carece de fundamento. La creatividad de un resultado del proceso de creación (pensamiento, objeto o servicio) radica en la consecución de determinadas características siempre evaluadas por la sociedad quién determina el valor social que se le otorga al autor y a sus obras (Guilera, 2011, pág.31).

Tomando en cuenta lo anterior aquellos individuos que creen **"carecer de creatividad"**, pueden mejorar y ejercitar su mente, por medio de un proceso que los apoye con la gestión de ideas y de manejo del pensamiento divergente.

Existen diferentes etapas para llevar a cabo la creatividad. En el siguiente cuadro comparativo se retoman las 3 etapas de un proceso creativo y la síntesis de las aportaciones de diversos autores estudiosos del tema:

Tabla 1. *Etapas del proceso creativo*

Etapas del proceso creativo según (Guilera, 2011).	Síntesis de las aportaciones de diversos autores según (Guilera, 2011, pág. 43).
1. Detectar un problema, una necesidad, una insatisfacción, una insuficiencia o una molestia.	1. Detección de la dificultad o problema John Dewey (citado en Guilera, 2011).
2. Presentarlo a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, analizándolo o contemplándolo).	2. Definición y delimitación del problema. John Dewey (citado en Guilera, 2011).
3. Originar una idea, concepto, noción o esquema para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales.	3. Preparación. Revisión de toda la información disponible. Graham Wallas y Joseph Rossman (citado en Guilera, 2011).
	4. Si falta información, buscarla (Guilera, 2011).
	5. Generación de ideas. Formulación de distintas soluciones alternativas (aplicando estrategias mentales y técnicas de creatividad). John Dewey (citado en Guilera, 2011).
	6. Si las ideas no vienen, incubar el problema. Jules Poincaré y Graham Wallas (citado en Guilera, 2011).
	7. Iluminación. Aparición de una nueva idea. Jules Poincaré y Graham Wallas (citado en Guilera, 2011).
	8. Desarrollo de las ideas. Esbozos, maquetas, pruebas pilotos, proyectos

	completos cuando sea preciso (Guilera, 2011).
	9. Evaluación crítica de las soluciones propuestas. Comparativa de ventajas y desventajas. John Dewey, Graham Wallas y Joseph Rossman (citados en Guilera, 2011).
	10. Si no hay soluciones válidas, volver a etapa 2 (Guilera, 2011).
	11. Si hay soluciones válidas, aceptarlas y perfeccionarlas John Dewey y Joseph Rossman (citado en Guilera, 2011).

Nota: Elaboración propia a partir de Guilera, L. (2011). *Anatomía de la Creatividad*.

Todos los individuos pueden crear, por lo tanto también innovar, sin embargo, existen dificultades más amplias para otros, la idea es trabajar y conseguir un resultado favorable, volverlo a intentar y mejorar con la finalidad de interiorizar el proceso y se vuelva parte del día a día.

Para ser creativo es importante fortalecer la actividad mental creadora, el ambiente, es cuestión de trabajo y repetición.

Churba (2007), enfoca el proceso creativo como una actividad transdisciplinaria porque implica la influencia de factores como: la persona creadora, el proceso creador, los criterios de valoración del objeto creado o resultado del proceso, considera la influencia sobre éstos en los ambientes físico, psicológico y sociocultural. El proceso creativo se mantiene constante, en cuanto más se dedique a crear el individuo, su habilidad para crear mejorará. Enriqueciendo al autor con más experiencia y mayor capacidad resolutive en las futuras resoluciones de problemas planteados.

1.5. Concepto de innovación

El proceso creativo puede ser considerado como una lista de pasos, como se revisó anteriormente, dichos pasos pueden o no encontrarse, en un cierto orden. Sin embargo, el resultado de la creatividad puede estar encaminado para convertirse en innovación.

Existen diversos orígenes del concepto de innovación, uno de ellos es mencionado por Medina y Espinosa (1994), quienes aportan que "proviene de latín innovatio (acción y efecto de innovar) e innovar de la raíz latina innovare (cambiar o alterar las cosas incorporándole algo nuevo) (pág. 56). Con la finalidad de detallar el conocimiento se han involucrado diversas disciplinas entre ellas la Psicología Laboral, centrándose como parte de las empresas. Innovación empresarial se define de la siguiente forma:

"La innovación constituye un activo intangible, algo más que mero conocimiento, que influye directamente en el capital intelectual de la empresa, y por tanto en la creación de valor de la misma. Representa un modo de alcanzar los objetivos, unas capacidades de generar ideas y unas aptitudes para renovar capacidades, en definitiva, constituye la manera de explotar el cambio" (Trillo y Pedraza, 2007, pág. 1427).

He aquí donde nuevamente resurgen las ideas enfocadas a un entorno empresarial no sólo en cuestiones de mercadotecnia o diseño, sino también encontrarse inmensas en procesos de otras áreas. Por lo que se tiene lo siguiente:

"La innovación se puede abordar desde varios ámbitos, a saber: reorganizando los recursos humanos, mejorando los sistemas de gestión, utilizando nuevas tecnologías de la información y la comunicación, actuando sobre el proceso de producción o sobre los bienes o servicios generados por una determinada organización" (Trillo y Pedraza, 2007, pág. 1420). En las empresas podrían desarrollarse procesos que incluyan la creatividad con resultados innovadores. Para que una empresa sea considerada innovadora debe pasar por las siguientes 3 fases:

1. Intercambio: De conocimientos periódicos tanto internos (entre los empleados de la empresa) como externos (con los agentes externos: proveedores, clientes, distribuidores, organismos oficiales, etc.).
2. Creación: Generar ideas nuevas (se parte de los conocimientos poseídos y de los adquiridos periódicamente) en consonancia con la estrategia de la empresa.
3. Adopción y retroalimentación: Puesta en práctica de los nuevos proyectos.

Retomar la innovación como resultado final de la creatividad es importante para este trabajo por el hecho de ser el cierre y enfoque de la finalidad de un proceso, si es bien

utilizado y explotado puede generar grandes beneficios para la organización, su administración y los trabajadores que la conforman.

1.6. Creatividad en las organizaciones mexicanas

Las características de las estructuras empresariales en México, dificultan el fomento de la creatividad en los trabajadores:

"La creatividad del sujeto es reducida a la asunción de la normatividad dictada por la mano invisible de las instituciones de manera pasiva" (Hernández, 2004, pág.42).

En algunas o varias empresas, no se fomenta la creatividad en sus trabajadores, aunque incluso, los directivos y dueños de las empresas, reconocen la importancia y trascendencia de la creatividad, sigue sin tener cimientos en México. En un estudio realizado por Barroso (2006) se encuentran los siguientes resultados:

- Entre menos se tomen en cuenta a los trabajadores por parte de la empresa y de los jefes menos compromiso del trabajador hacia la organización existirá, lo cual afecta el desarrollo de la creatividad.
- Aspectos como la comunicación, la confianza entre jefes y trabajadores y el adecuado liderazgo fomentan confianza en el personal, alto nivel de autoestima y una relación estadística positiva y significativa con el fomento del desarrollo de la inteligencia de los trabajadores, la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia ante la frustración y la decisión de correr riesgos.
- La remuneración por el trabajo creativo y la originalidad, que también fue mencionada y, sin ser causa puede surgir un incentivo para ser original.
- En cuanto a las respuestas cualitativas las respuestas más frecuentes fueron: a) la creatividad permite a las empresas adaptarse al medio (82%); b) es necesaria para resolver problemas (72%); y c) es necesario desarrollarla en las empresas (67%).

Las características de los factores económicos, desarrollo, cultura, etc. en nuestro país, conforman un panorama con influencia en el sector empresarial, y en la creatividad empresarial al dificultar el fomento de diversos procesos de pensamiento diferente al cotidiano. Los cambios se observan al inicio por el cambio en los altos mandos como

jefes y directivos. Lo cual podría repercutir de manera sustancial en la conducta de todos los trabajadores de la organización.

Puente y Dávila (2015) realizaron una investigación en donde concluyen lo siguiente: los cambios ocurren menos en relación con la creatividad e innovación en el trabajo; esta omisión deliberada o no, implica un escenario donde el cambio y la creatividad no tienen un espacio importante en las empresas, por lo menos de manera importante y su consecuente estancamiento de las mismas; se relaciona con las dinámicas explícitas e implícitas de las organizaciones mexicanas, y a su vez con los aspectos relacionados a la existencia del conformismo organizacional y la falta de creatividad en las organizaciones.

Por lo tanto, el esquema encontrado tanto de investigación, características y empresas mexicanas o en México llevando a cabo un método creativo, es muy pequeño. Sería importante tomar en cuenta los resultados de las diferentes investigaciones con la finalidad de crear y poner en práctica diversos programas pilotos de acuerdo con la cultura mexicana, los métodos administrativos, el liderazgo y los factores psicosociales. La relación e importancia en el desarrollo de la investigación se tratan en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Capítulo 2. Cultura Organizacional.

2.1. Empresa

Para comenzar a desarrollar el tema es importante mencionar aquellas características mínimas de una definición del concepto. Linares, Montaña y Navarro (2001), mencionan dichos elementos son los siguientes:

- Tener objetivos que integran su finalidad: definir claramente lo que quiere hacer y para lograrlo debe establecer una serie de metas a alcanzar.
- Factores de producción o recursos necesarios para la obtención, distribución de bienes y servicios.
- Una dirección: que establezca los objetivos a alcanzar, organice los factores de producción e impulse a la organización para la ejecución de las metas establecidas.

Empresa se define:

“Es el lugar donde se crea riqueza, ya que permite poner en operaciones recursos intelectuales, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios, de acuerdo con objetivos fijados por una administración invirtiendo en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social” (Robles y Alcérrea, 2003).

El conjunto de todos aquellos aspectos mencionados en la definición generan percepciones, creencias, ritos, etc., en los individuos que interactúan en la cotidianidad, es decir, una Cultura Organizacional.

2.2. Definición de Cultura Organizacional

Enseguida se diferencian los enfoques para definir cultura y cultura en una organización, dentro de los grupos como personas existen diversas características y elementos que los diferencian de otros; se habla de cultura, en las empresas se encuentra un fenómeno parecido; sin embargo, con diferencias sustanciales:

Tabla 2. *Diferencias de cultura y cultura organizacional*

Cultura	Cultura en una organización
“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE,2015).	“Forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.” (Chiavenato, 2009).

Nota: Elaboración propia.

Resulta interesante reconocer la importancia y trascendencia de la cultura en el ámbito empresarial, en donde continúa en desarrollo. Se define de la siguiente forma:

“Modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan- ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988).

Por su parte Chiavenato (2009), menciona una serie de aspectos del impacto del concepto dentro de las organizaciones:

- Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten los miembros de la organización.
- Un sistema de significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.
- Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.
- La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.
- Se representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella.

- Es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos.
- Condiciona la administración de las personas.
- Proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente.
- Expresa la identidad de la organización
- Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas.
- Constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar.
- Los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura.

Tomando en cuenta dichos aspectos aporta la definición:

“Representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización.”(Chiavenato, 2009).

El avance en el desarrollo de la cultura en las organizaciones ha sido un tema central en la administración de los recursos humanos, por consiguiente es necesario que, después de la definición formal se comprendan aquellos elementos que conforman dicha noción.

2.3. Elementos de la Cultura Organizacional

Después de avanzar en la definición de cultura organizacional, se pretende dimensionar los elementos básicos que la conforman. Schein (1988) menciona diferentes niveles de la cultura organizacional:

1. **Presunciones básicas (nivel fundante):** Lo que la cultura realmente es, nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno, por lo que para el autor los fenómenos

culturales de los niveles superficiales (valores y artefactos) no son la cultura, sino su reflejo.

2. **Valores (nivel organizador):** Permite justificar, dar razón e interpretar los productos de las presunciones básicas. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
3. **Artefactos y creaciones (nivel observable):** Referido a los productos de la cultura. Incluye aspectos como lenguaje, los rituales, sanciones normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

Así es como se muestra que la cultura organizacional es un concepto profundo, se encuentra íntimamente relacionado con una visión global e integradora de aspectos físicos, conductuales e individuales de una organización y sus integrantes. Es importante demostrar el central interés en el concepto clave para las organizaciones y su interacción, dicho concepto es los “factores psicosociales”.

2.4. Cultura Organizacional en México.

El reflejo del impacto del tema cultura organizacional en México, a diferencia de la creatividad empresarial; la cultura organizacional ha sido explorada y explotada con la finalidad de brindar aportes consistentes a las organizaciones mexicanas. Existen artículos de gran interés en donde se vinculan la cultura organizacional con otras variables como desempeño, productividad, motivación, compromiso, etc.

“La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo en los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal” (Reyna, Campos y Martínez 2015). En esta concepción se engloba el término de cultura organizacional con una serie de factores que reflejan su influencia. Dentro de los resultados de dicha investigación se encontró el hallazgo de que la cultura organizacional genera un alto desempeño laboral en el personal.

Además de la relación que se ha hecho en las investigaciones en México de la cultura organizacional con diversas variables, también se han realizado estudios con la finalidad de analizar las diferentes culturas de diferentes empresas, algunas mexicanas y algunas extranjeras, con presencia en varios países, en un estudio en particular realizado en el año 2013, por el Mtro. Roberto Olivares de la Universidad Regiomontana, con la finalidad de investigar y analizar las culturas de las empresas CEMEX, 3M, Google y Cotsco, y así brindar un marco de referencia actual en cultura organizacional para las empresas mexicanas, se concluye que: **“las empresas mexicanas necesitan emular ciertos modelos culturales que han tenido éxito, para poder revitalizar sus propias culturas hacia el camino correcto y poder seguir siendo competitivas” (Reyna, Campos y Martínez, 2015).**

Lo que incita a las organizaciones mexicanas no a copiar y establecer modelos de cultura de otras empresas, principalmente internacionales, sino que con base a las y premisas de las características mexicanas se establezca una cultura organizacional pertinente a la cultura mexicana, exclusiva de cada empresa. La cultura no sólo depende de las características del lugar, personas y momento en el cual se encuentren, sino también de los aspectos internos y externos de cada empresa en particular.

2.4. Factores psicosociales en la organización.

Los factores psicosociales han tomado gran importancia en las organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo (1997) los describe y menciona que pueden estar ligados al trabajador de manera individual, a las condiciones y al medio ambiente de trabajo. Se puede vislumbrar que los factores psicosociales se encuentran relacionados tanto con las características de la organización como con las de los individuos que la conforman. A continuación se definen:

“interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1997).

Por tal motivo “puede afirmarse que según la OIT existen dos grandes grupos de Factores Psicosociales (FP) en el trabajo en constante interacción dinámica: los factores de organización y los humanos” (Uribe, 2015). Siguiendo lo indicado por dicho autor se diferencian de la siguiente forma:

Tabla 3. *Grupos de FP en el trabajo.*

Factores de organización	Factores humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente de trabajo. • Tareas propias del trabajo. • Condiciones de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades, capacidades y expectativas del trabajador. • Costumbres del trabajador. • Cultura del trabajador. • Condiciones personales fuera del trabajo.

Nota: Elaboración propia a partir de Uribe (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.*

Es importante mencionar dichos factores tanto de organización como humanos se encuentran en constante interacción “impactan de manera directa o indirecta en la satisfacción en el trabajo, en el rendimiento y productividad y en la salud psicológica y biológica del trabajador y sus familia” (Uribe, 2015, pág.17). Acerca de la interacción entre trabajador y la organización, su importancia radica en el efecto positivo o negativo que desarrolle, por consiguiente: “cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional” (Moreno y Baez, 2010). No olvidando que los factores psicosociales también pueden producir efectos negativos en la interacción de las personas y en la organización en general.

De acuerdo con Roozeboom, Houtman y Van den Bossche (2008), se identifican de la siguiente forma los factores organizacionales:

Tabla 4. *Listado de Factores Organizacionales*

Factores Organizacionales	
Política y filosofía de la organización	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad social Corporativa Estrategia empresarial
Cultura de la organización	Política de Relaciones laborales Información Organizacional Comunicación Organizacional Justicia Organizacional Supervisión / Liderazgo
Relaciones industriales	Clima Laboral Representación Sindical Convenios Colectivos
Factores laborales	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
Diseño de puesto	Rotación de puestos Trabajo Grupal
Calidad en el trabajo	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

Nota: Moreno , B., y Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid.

Según Moreno y Baez (2010), las formas acertadas de cultura empresarial, de liderazgo y de clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

Con fines prácticos para el presente trabajo sólo se tomarán en cuenta algunos factores psicosociales, entre ellos se encuentran: estructura empresarial, clima laboral, objetivos empresariales, misión, visión y valores empresariales, motivación y liderazgo.

2.4.1. Estructura

Existen diversas formas de planificar un diseño estructural para una empresa. Se comienza por conocer las partes que la conforman, Mintzberg (1979) propone que toda organización tiene cinco partes:

1. Centro técnico: Personas que realizan el trabajo básico de la organización (generan los productos y servicios de la organización).
2. Apoyo técnico: Ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.
3. Apoyo administrativo: Responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos.
4. Gerencia de nivel medio: Responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia de nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.
5. Alta gerencia: Proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones.

Cuando se tiene pleno conocimiento de las partes que conforman la empresa, se puede avanzar en el proceso de identificar o planificar una estructura personalizada. Contar con una estructura organizacional, implica los siguientes aspectos que según Daft (2011) son componentes claves en su definición:

1. Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Al obtener formalmente una definición de estructura, no se debe perder de vista que el objetivo principal de su existencia es fomentar una comunicación efectiva que facilite el buen funcionamiento de la empresa u organización. Se define como:

“Un ordenamiento dinámico, cambiante, el conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización para asegurarse que este logre sus propósitos sociales” (Segredo, 2009).

El organigrama que es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen” (Franklin, 1998). Resulta de utilidad para ejemplificar el funcionamiento de cada una de las empresas, es la expresión de su estructura interna. La estructura organizacional ofrece una “definición intencional de responsabilidades o el papel que cada persona asume para cumplir con el mayor rendimiento posible y el funcionamiento como las funciones establecidas y los objetivos a alcanzar” (op.cit.).

Según Mintzberg (1979), existen cinco tipos básicos de organización o estructuras, las cuales se diferencian de acuerdo con su tamaño, metas y otras características:

1. **Emprendedora:** Empresas nuevas y pequeñas. Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o de los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura. Se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Existe poca formalización o especialización. Esta forma es adecuada para un entorno dinámico

debido a que la simplicidad y la flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.

2. **Aparato burocrático:** Es muy grande, casi siempre maduro y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados que realizan un escrutinio del trabajo, lo vuelven rutinario y lo formalizan en el centro de producción de alto volumen. La reducida área de la gerencia de nivel medio refleja la alta jerarquía del control. Gran cantidad de formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable. No haría ningún bien en un entorno dinámico porque la burocracia no es adaptable.
3. **Burocracia profesional:** Su característica distintiva es el tamaño y el poder que se le otorga al centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativos muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son la calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles.
4. **Forma diversificada:** Son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. La gerencia de nivel medio es clave. Cada una de las divisiones independientes muestra un aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.

5. **Adhocracia:** Se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes. La gerencia de nivel medio y apoyo técnico y administrativo se encuentran fusionadas. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Por lo general, las adhocracias son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser muy grandes. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

Sin embargo, conforme ha avanzado la investigación del tema ha habido otros aportes significativos de diversas formas de estructuras, según Daft (2011), las más comunes son la funcional y divisional. Enseguida se realiza una síntesis de los aportes de dicho autor en donde se mencionan los posibles modelos o variaciones pertinentes a las mismas:

Tabla 5. *Estructuras funcional y divisional: modelos y variaciones*

Tipo de estructura	Fortalezas	Debilidades	Modelos o variaciones
Funcional: Las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Se consolidan los conocimientos y habilidades	Es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales. Es benéfico cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía	Es de respuesta lenta a los cambios en el entorno. La Jerarquía vertical se sobrecarga. Se acumulan las decisiones, los altos directivos no responden con suficiente prontitud.	Estructura funcional con vínculos horizontales: Organizaciones que compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales. Los

<p>humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización.</p>	<p>vertical y cuando la eficiencia es importante.</p> <p>La estructura debe ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida, es mínima.</p> <p>Estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento.</p>	<p>La innovación es lenta debido a una coordinación deficiente.</p> <p>Cada empleado tiene una perspectiva limitada de las metas en general.</p>	<p>gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipo.</p>
<p>Divisional (estructura de producto unidades estratégicas de negocio).</p>	<p>Las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La agrupación se basa en resultados organizacionales.</p> <p>Fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña</p>	<p>Elimina las economías de escala en departamentos funcionales (ventajas de costos obtenidos por la expansión.).</p> <p>Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos.</p> <p>Elimina la competencia profunda y especialización técnica.</p>	<p>Estructura geográfica:</p> <p>Depende de los usuarios y clientes de la organización. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y</p>

<p>y se puede adaptar a las necesidades de su entorno.</p> <p>Descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía.</p> <p>Es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales.</p> <p>Sirve cuando las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio.</p>	<p>Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos.</p> <p>Si no se cuenta con los mecanismos horizontales eficaces, puede afectar al desempeño en general.</p> <p>Una división puede generar productos o programas que son incompatibles con productos que vende otra división.</p> <p>Se necesitan fuerzas de tarea y otros instrumentos de vinculación horizontal para una coordinación entre divisiones.</p>	<p>comercializar productos o servicios de dicha región. La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.</p>
---	---	--

Nota: Elaboración propia a partir de Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.

Daft (2011), menciona otras formas de estructuras organizacionales:

- **Estructura matricial:** La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La implementación simultánea de las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), es una de las características únicas de éste tipo de estructura, además las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la

jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Existen dos variaciones de estructura matricial:

1. Funcional: los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto.
 2. De producto: los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario.
- **Estructura horizontal:** Organiza a los empleados en torno a los procesos centrales, elimina la jerarquía vertical y las fronteras departamentales.
 - **Redes virtuales (estructura modular) y outsourcing:** Se refiere a llevar el uso del outsourcing al extremo, es decir, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.
 - **Estructura híbrida:** Combina características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas, dichas características pueden ser de las estructuras funcional, divisional, geográfica horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades.

La importancia de conocer las variaciones en las estructuras de las empresas radica en el hecho de que el funcionamiento de la empresa como tal, sigue los objetivos y metas de la misma, además de ser útil como factor para el clima laboral.

2.4.2. Clima Laboral

Tomando como referencia los factores psicosociales, clima laboral resulta, no menos complejo, pero sí igual de interesante al constituir “una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones” (Patlán, 2015). Como se indica el fenómeno de clima es vital para un gran número de organizaciones, de hecho ha sido utilizado como herramienta de mejora y evaluación.

Para comenzar a definir clima organizacional, se pretende dimensionar ciertas características que son importantes considerar. Hellriegel (1974), señala las siguientes:

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional.
- Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual.
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

Además de mencionar las características presentes al definir clima, explícitamente se entiende que existen múltiples enfoques y formas de definir éste término por lo que García (2006) en Uribe (2015), realiza una clasificación de definiciones de clima organizacional:

1. Perspectiva estructural: Definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros (Guión, 1973). Es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen a una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo; y c) influyen en la conducta de los trabajadores (Forehand y Gilmer, 1964).
2. Perspectiva individual: el clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible (García, 2006). El clima organizacional está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo (James y Jones, 1974).
3. Perspectiva interaccionista: El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben (García, 2006).

En seguida se presentan algunas definiciones:

Tabla 6. *Definiciones de clima según perspectivas: estructural, individual e interaccionista*

Definición	Clasificación
“Conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno” (Hellriegel, 1974).	Perspectiva estructural.
“Describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los gerentes y aquellos factores del medio que influyen en actividades, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una organización” (Litwin, 1968).	Perspectiva individual.
“Conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo” (Schneider & Reichers, 1983).	Perspectiva interaccionista.

Nota: Elaboración propia a partir de Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*.

El clima organizacional es una parte esencial para el buen funcionamiento de las empresas, sin embargo, también puede afectar de forma determinante en todos los procesos y dinámicas características de la organización. Por tal motivo no debe perderse de vista como herramienta inajenable para cualquiera de los usos adquiridos, sin dispar su enfoque positivo y benéfico para todas aquellas personas miembros de la organización.

2.4.3. *Misión, Visión y Valores.*

Dentro de la estructura de cada empresa se establece un punto guía de diversos aspectos que influirán e influyen en las organizaciones. Por tal motivo es importante definir la misión, visión y valores tomarán el papel de guía central. Enseguida se definen, brevemente.

Misión.

Según Armijo (2009), la correcta definición de misión debe contener los siguientes aspectos:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

Por tanto, la proyección del enfoque de la organización se encuentra presente de forma permanente en la misión. La acepción de dicho concepto no se encuentra particularmente determinado, sin embargo, se presentan dos definiciones, una más actual que la otra, pero no menos objetiva:

“La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósitos (objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores” (Rivera, 1991).

Argandoña (2016), la define de la siguiente forma:

La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus stakeholders (todas las personas que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa) y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad.

La misión aporta un fragmento significativo al propósito de los trabajadores que realizan actividades enfocadas al cumplimiento de dicho enfoque.

Visión.

La visión, puede llegar a confundirse con la misión, sin embargo, son elementos relativamente diferentes. Mientras la visión hace referencia al enfoque de la organización la visión corresponde:

“Al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar” (Armijo, 2009).

Además la visión contribuye al propósito de la dirección “para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” (Rivera, 1991). Es importante que la visión sea precisa, concisa para poder cumplir con su propósito.

La concepción de visión puede ser también proyectada como “una percepción clara y compartida de los que la empresa trata de conseguir en el medio y largo plazo” (Argandoña, 2016). Es en este concepto en donde entran los rangos de tiempo una más de las diferencias entre el concepto de visión y misión. La visión nos aporte la proyección a futuro del enfoque que ofrece la misión.

Valores.

Las organizaciones, en su mayoría, están conformadas por un enfoque (misión), con planes a futuro (visión) y por una tercera parte que también constituye a una parte central: los valores organizacionales que son:

“Los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” (Schein, 1988). Es decir, los motivos de la organización para llegar a las metas propuestas, para fundamentar el porqué del cómo se realizan las cosas en una determinada organización.

La relación de los valores con situaciones vitales en la organización se encuentra implícita por tal motivo “la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores

individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos” (Valbuena, Morillo y Salas, 2006)

De acuerdo con Harrington (1996), los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

La interrogante sería, por qué contar con valores organizacionales, cuál podría ser la diferencia entre tenerlos o no; la importancia según Robbins (2004), es que se utilizan para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases requeridas en la comprensión de las actitudes y la motivación de las personas. Con lo anterior se observa la relación inminente entre todos los factores organizacionales, lo trascendental de que todas las partes desde la planeación de la empresa como tal camine hacia al objetivo meta.

2.4.4. Objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales, idealmente tendrían que ir fuertemente ligados con la visión, valores y visión, de hecho existen autores que propone que los objetivos se desprenden de éstos tres elementos. Los objetivos empresariales “son todos aquellos asignados a toda la organización por igual” (Freitas & González , 2006), en esta investigación se tomará la siguiente definición: “aquellas metas, fines, propósitos o guías que debe alcanzar la organización y que deben ser definidos en el plan de negocios y plan operacional” (Chaivenato, 1999). Podría decirse que son las metas establecidas desde la creación de la empresa, en los que basan todo el avance y actuar de la empresa.

Según Armijo (2009), existen diversas definiciones de objetivos empleadas en diferentes países de lo que resulta y postula las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.

- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Armijo (2009), la importancia de la existencia de los objetivos es vital para el establecimiento de metas, indicadores que futuramente brindarán el avance hacia los resultados.

2.4.5. Motivación.

Sin duda alguna la motivación es un tema controversial dentro del ámbito empresarial, ha sido conocido, estudiado e incluso utilizado para el beneficio de los procesos, de las personas y de las organizaciones en general. Sin embargo, dicho concepto puede ser definido diferente dependiendo del enfoque y perspectiva desde las cuales sea visto. La motivación es parte de un proceso psicológico “junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (Chiavenato I. , 2009). **Desde un enfoque cognitivo-conductual la motivación es como “una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto- informe” (Reeve, 1994).**

Sin embargo, para el presente trabajo se tomará en cuenta una perspectiva laboral, en donde la motivación se define de la siguiente manera:

“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (Robbins, 2004).

De acuerdo con Luthans y Kreitner (1979), la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. **Necesidades:** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. Significa que la persona tiene una carencia interna.
2. **Impulsos:** También se les llama motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades.
3. **Incentivos:** Puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la mayoría de las teorías se refieren al proceso de motivación dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados pretendidos por la persona y actúan como fuerzas vitales de atracción. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Además existe un proceso descrito por el mismo autor:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. Si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Para conocer las teorías de motivación que pueden aportar a las organizaciones beneficios, es necesario tener en cuenta que alguna de éstas teorías “resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría” (Bedodo y Giglio, 2006).

Antes de comenzar con la descripción de las teorías existentes de motivación, es sustancial conocer: “están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países” (Chiavenato I. , 2009). Muchas de ellas tienen su origen en una cultura

estadounidense que resulta ser poco más materialista e individualista. Habrá que aplicar con cautela cualquier contenido de dichas teorías.

En Reeve (1994) se encuentra la de motivación intrínseca y extrínseca focalizada al sitio de cual surge la fuerza que impulsa al individuo a cumplir cierta meta u objetivo. Enseguida se presentan la descripción de cada elemento:

Tabla 7. *Motivación intrínseca y extrínseca, según Reeve (1994).*

Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
Aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno.	Es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.

Nota: Elaboración propia a partir de Reeve (1994). *Motivación y emoción.*

Con el avance de las investigaciones se han postulado ciertas teorías o modelos de motivación a seguir, enseguida se describen las más relevantes en el ámbito laboral.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Manso (2002), la teoría de Herzberg surge del análisis de una serie de respuestas a preguntas realizadas a trabajadores. Concluye el desarrollo de la motivación en los ambientes laborales en dos conjuntos de factores independientes y específicos.

Tabla 8. *Los dos conjuntos de factores motivacionales de Herzberg*

Factores de higiene	Factores motivacionales
Asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo.	Se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo.

Fueron llamados así por actuar de forma análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.	
--	--

Nota: Elaboración propia a partir de Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.

Los factores que corresponden a los de higiene son:

“Abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas de la empresa” (Plumise, 1991).

Los factores motivacionales incluyen:

“La sensación de realización personal obtenida en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo” (Manso, 2002).

Teoría de las necesidades de McClelland

Es una de las principales teorías la cual divide la motivación en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

Logro: “El hecho basado en el deseo de la persona por alcanzar ciertos estándares (altos) de ejecución en las actividades de las cuales es responsable, o incluso con aquellas que se relacionen con otras personas” (Sergueyevna y Mosher, 2013).

Afiliación: Se refiere a aquella motivación o necesidad provocada por motivos sociales. “Tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto” (Davis y Newtrom, 1993).

Poder: Necesidad de provocar un cambio en las personas, por medio de la influencia. “Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean

influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo” (op.cit.)

“La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona” (Bedodo y Giglio, 2006). Podrían existir dificultades para prestar atención a cada uno de los trabajadores, sin embargo, la aportación de esta teoría es valiosa para implementar diversas estrategias en beneficio de los mismos.

Teoría de las expectativas de Vroom

Naranjo (2009), estudia las interpretaciones de los siguientes autores: García (2008), Trechera (2005) y Valdés (2005); los cuales explican la teoría de las expectativas basada en la motivación usual de las personas al esforzarse por un alto desempeño, si estas: creen en el valor dado, si están seguras de lo que harán para lograr la meta, y por último, se recibirán una recompensa por el esfuerzo realizado; en relación con lo anterior “los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales” (Robbins, 2004).

Vroom (1964) citado en Naranjo (2009), atribuye que la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad:

Tabla 9. *Variables motivacionales según Vroom*

Valencia	Expectativas	Instrumentalidad
Deseo, interés, valor que tiene la persona para realizar una actividad.	Creencias acerca de la probabilidad de que existirá un resultado seguido de un acto.	Valoración que realiza la persona acerca de la utilidad de obtener un cierto resultado.

Nota Fuente: Elaboración propia a partir de Naranjo, (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.

“En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación” (Robbins, 2004). Cabe mencionar que dicha motivación puede resultar diferente para cada uno de los empleados, incluso pueden existir variaciones en la recompensa y satisfacción de cada una de ellas, por tal motivo es importante no perder de vista que “la clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales” (Bedodo y Giglio, 2006).

Teoría de la equidad

Esta teoría se encuentra basada en la tendencia de las personas a compararse, en este caso, en un entorno laboral. En Robbins (2004), se reconoce la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad; el referente que la persona utilice para percibir equidad entre lo que aporta a la organización y lo que recibe, es central. Los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente:

1. Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
2. Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
3. Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
4. Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Si el trabajador percibe desigualdad en lo que otorga a la organización y lo que recibe, podría llegar a generar seis posibles opciones: “cambiar sus aportes al trabajo, cambiar sus resultados; distorsionar las percepciones del yo; distorsionar las percepciones del otro; escoger otro referente; y abandonar el terreno” (Robbins, 2004).

2.4.6. Liderazgo

El liderazgo puede abarcar diversos factores unos más complejos a otros, resulta difícil tener una sola definición al respecto, con la finalidad de contar con diversos enfoques y tratar de englobar los aspectos importantes de la palabra liderazgo, se presentan las siguientes definiciones:

- “Poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (Chiavenato I. , 2009).
- “Proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para el logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio” (Lussier y Achua, 2011).

Existen diversas formas de liderazgo en Chiavenato (2009), se menciona que de acuerdo con las investigaciones realizadas por la Universidad Estatal de Ohio, se identificaron dos dimensiones de liderazgo:

- a) Consideración por la persona.
- b) Enfoque en la estructura de trabajo.

Dependiendo del enfoque que se utilice pueden llegar a diferentes teorías de liderazgo, y por tanto, el resultado de utilizarlas.

Teorías de liderazgo

Estilos de liderazgo

Ésta fue el resultado de los primeros avances y cambios en la visión de jefe y líder, y sus diferencias, ya que “no se ha establecido aún una clara diferencia entre líder y jefe” (Velaz, 2012). El fruto de los experimentos e investigaciones realizadas por Kur Lewin, en López (2013) se describen de la siguiente forma:

- Liderazgo autocrático: el líder determina las normas, actividades individuales, formación de grupos y técnicas; no existe claridad en los procesos a seguir.
- Liderazgo liberal: Los miembros del grupo toman decisiones de forma libre. El líder: no participa en las decisiones de grupo, no interviene en la repartición de tareas, formación de grupos, solo participa en caso de ser solicitado algún aporte acerca de los resultados de los integrantes del grupo, no intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en las actividades.
- Liderazgo democrático: Existe comunicación para discutir y determinar todas las normas con todo el grupo, existe apoyo y orientación por parte del líder, además

muestra los pasos más importantes para la consecución de los objetivos, aporta dos o más procedimientos entre los cuales decidir, intenta valerse como miembro regular del grupo, sin realizar demasiadas tareas de forma personal. Los integrantes del grupo se dividen con libertad en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales.

Rejilla de liderazgo

Blake y Mouton en López (2013), realizaron diversas investigaciones acerca de liderazgo y aportaron la teoría de la Rejilla Gerencial. Las dimensiones planteadas por los autores son independientes entre sí, sus puntuaciones oscilan entre 1-9, por lo tanto, existen 81 posibilidades de estilos de liderazgo.

Según Chiavenato (2009), enseguida se describen las más destacadas:

Tabla 10. *Estilos más destacables de liderazgo de la Teoría de la Rejilla Gerencial propuesta por Blake & Mouton en 1964.*

Número.	Descripción.	Ubicación en la rejilla de liderazgo.
1.	Mínima preocupación por la producción y las personas , poca participación y poco compromiso, aislamiento, falta de coordinación intergrupala.	1.1.
2.	Hincapié en las personas , preocupación mínima por la producción. Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común. Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.	1.9
3.	Hincapié en la producción con una preocupación mínima por las personas . Las personas no participan. Hostilidad intergrupala, suspicacia y desconfianza recíprocas, actitud de ganar/perder.	9.1
4.	Estilo de término medio , la actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo, mediocridad y adaptación que	5.5

	deja a todos inconformes, calma tensa, indulgencias y adaptación para mantener la paz.	
5.	Estilo de excelencia, hincapié en la producción y en las personas, elevada participación e involucramiento de las personas, compromiso, comunicación abierta y franca, flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.	9.9

Nota: Elaboración propia a partir de Chiavenato, (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.*

Elección de pautas de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt (1958) en Pariente (2009) escribieron un artículo en el que se desarrolla la idea de que sea el líder quién elija el tipo de liderazgo que requiera utilizar. se identificaron tres aspectos que llevan a la acción de un líder:

1. **Situación:** las condiciones en las que se ejerce el liderazgo.
2. **Seguidores:** características de los subordinados.
3. **En el líder:** características personales del líder.

La idea de ésta teoría es que el líder sea capaz de escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación en particular.

Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler

Siguiendo lo postulado por Fred Fiedler (1984) en Chiavenato (2009), el estilo de liderazgo debe ir de acuerdo con la situación de la organización, es decir, se debe de aplicar el estilo de liderazgo pertinente a la situación presente, y que al aplicar dicho estilo éste propicie el éxito. Según Pariente (2009), Fiedler identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

1. Relaciones entre líder-miembros: grado de confianza mutua, respeto, confianza y cooperación.
2. Estructura de la tarea: grado en el que las personas son claras y bien estructuradas.
3. Poder de posición del líder: grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

Es importante mencionar que “Fiedler prefiere considerar la situación de la que se parte para después aplicar el tipo de liderazgo que sea más conveniente y esté mejor relacionado con otros roles que existen en el grupo” (Pariente, 2009).

Teoría del liderazgo por etapas de House

Housey y Mitchell (1974) en Castro y Nader (2004), plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de liderazgo de acuerdo al tipo de situación. Esta teoría trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo se los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas

De ésta teoría se desenvuelven cuatro tipos específicos de liderazgo:

1. **Liderazgo directivo:** cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tiene que ejecutar sus tareas. Este tipo de liderazgo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras.
2. **Liderazgo solidario:** el líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.
3. **Liderazgo orientado a los resultados:** el líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.
4. **Liderazgo participativo:** cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. Este estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Se encuentra basada en la teoría de la rejilla, la diferencia radica en que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Hersey y Blanchard (1988) en Chiavenato (2009), sostienen la existencia de cuatro estilos de liderazgo:

1. **Estilo de contar (S1):** es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Eliminan toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.
2. **Estilo de vender (S2):** es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo.
3. **Estilo participativo (S3):** es el más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
4. **Estilo delegador (S4):** es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad de asumir la responsabilidad de las actividades.

CAPITULO 3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Capítulo 3. Gestión organizacional

3.1. Proceso Administrativo

Para desarrollar el tema de proceso administrativo, brevemente se define administración: “se forma con el prefijo ad (‘hacia’), y ministratio, de minister, a la vez de minus (comparativo de inferioridad), y el sufijo comparativo ter. Así, minister, a diferencia de magister (comparativo de superioridad, refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro)” (Reyes, 2007). El servicio prestado que engloba las demandas y necesidades centrado en el seguimiento de un proceso bien establecido. Existen otras definiciones:

“Conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste” (Chiavenato, 2002).

“Procesos de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzarán con eficiencia metas seleccionadas” (Koontz, 1998).

Algunos autores la definen como: “Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). De acuerdo con los fines de la presente investigación se tomará en cuenta la definición como un proceso con fases variables dependiendo del autor.

De acuerdo con Robbins (1994), la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales fueron denominadas como las etapas del proceso administrativo:

1. Planear: ¿Qué se va a hacer? Incluye la definición de metas, establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades.
2. Organizar: ¿Cómo se va a hacer? Determinación de las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se decidirá.

3. Dirigir: Supervisar que se estén realizando las actividades conforme a lo planeado. Incluye la motivación y conducción de los subordinados, selección de los canales de comunicación más efectivos y resolución de conflictos.
4. Controlar: Vigilar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planearon y corregir desviación significativa.

Reyes Ponce en Ramírez, et al, (2012) “también definió su propio modelo de proceso administrativo en dos etapas: mecánica o estática, que engloba previsión, planeación y organización; y dinámica, en la que considera la integración de recursos humanos, dirección y control”. Son las siguientes:

Tabla 11. *Componentes del Proceso Administrativo según Reyes (2007).*

Componentes	Descripción
1. Previsión:	Participación de ideas en cuanto a los acontecimientos que tendrán lugar en la organización. Dentro de ella, se fijan objetivos factores y se coordinan los distintos medios de acción. Incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben de estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (las previsiones pueden ser susceptibles de medirse). Subetapas: fijación de objetivos, investigación y acuerdo de recursos alternativos de acción.
2. Planeación:	Consiste en fijar medidas concretas de acción con la mayor precisión posible. Subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.
3. Organización	Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.

4. Integración	Radica en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su funcionamiento adecuado.
5. Dirección	<p>En esta etapa, se lleva a cabo todo lo planeado por el medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador.</p> <p>Elementos preponderantes de la dirección: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.</p>
6. Control	<p>Es la última etapa del proceso administrativo en la que se miden los resultados actuales, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.</p> <p>Subetapas: establecimiento de medidas de control, operación de recolección y concentración de datos e interpretación y valoración de resultados.</p>

Nota: Ramírez, E. C., Hernández Mendoza, F., Montero, M. G., García Ortiz , M. E., García Chavero , M. P., y García , G. M. (29 de Agosto de 2012). Apuntes Digitales Plan 2012.

Las etapas pueden variar de acuerdo con el autor la cantidad mínima son tres y la máxima seis.

La finalidad de los procesos administrativos es dar un orden a las actividades por desarrollar por parte del administrador, en donde los resultados, probablemente, serán favorables al seguir de la mano las fases anteriormente citadas.

3.2. Concepto de administración y gestión organizacional

El concepto de gestión de acuerdo con la Real Academia Española (2015), es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Al citar dicha definición es notable resulte parecida al significado de administrar. En el mismo diccionario se define como: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo hablan”. En algunos documentos y

libros revisados los términos de administración y gestión suelen citarse como sinónimos, sin embargo, en otras bibliografías consultadas esto no es así.

Para la presente investigación se tomará como dos concepciones diferentes, sin dejar de negar su parecido. Comenzando por el concepto de administración que tiene una gran importancia, ha existido desde los principios del surgimiento del hombre. A lo largo del tiempo ha ido evolucionando y adaptándose a la actualidad. Según los apuntes de Administración básica de la Facultad de Contaduría y Administración “Hay autores que entienden a la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida, en tiempo y espacio” (Ramírez et al., 2012). Por consecuencia encontrar una definición que abarque todos estos puntos de vista, resulta complicado. En seguida se citan algunas definiciones de administración:

- “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (Jiménez, 1990).
- “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Koontz & Weihrich, 1998).

Para comprender la importancia de la administración y la gestión empresarial, se tiene la siguiente información retomada de Münch (2010), en donde menciona los elementos característicos de una definición de administración:

- **Objetivos:** la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia:** se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad:** es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

- **Calidad:** implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos:** se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad:** implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y de eficacia.

El proceso administrativo integra las fases necesarias para concluir la tarea y/o proceso, se enfoca en la búsqueda de las técnicas, recursos, medios por los cuales se aseguren con rapidez y calidad el resultado planteado.

Como se mencionó con el avance y evolución tanto de los medios empresariales como de la administración en general, ha surgido el concepto de gestión empresarial, a diferencia de la administración la gestión organizacional va mucho más empatada a “una función más global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización” (Münch, 2010). La gestión organizacional puede ser considerada como una técnica que orienta el esfuerzo a la proactividad y la visión moderna del futuro. En donde la gestión se percibe como un proceso participativo en beneficio común de las partes implicadas (Prieto, 2011).

3.3. Gestión organizacional en México

Los diferentes tipos de costumbres y características de cada región influyen en su forma de organizarse y de cumplir con los objetivos planteados. Por tal motivo en México los modelos de gestión organizacional de las empresas pueden llegar a variar de acuerdo a las características organizacionales con las que cuentan. Es importante contar con que de acuerdo con INEGI (2009), en México el 95% de las empresas son microempresas, son aquellas que ocupan de 0 a 10 trabajadores, el 4% son pequeñas y ocupan de 11 a 50 trabajadores y el .8% son medianas empresas. Sin embargo la situación en México, puede dificultar el crecimiento de las pequeñas empresas, y por lo tanto la mejora en la gestión organizacional de dichas empresas: “Existe una escasa formación y experiencia

de los empresarios en materia de gestión tecnológica, presentándose falta de conocimientos y experiencias para cometer procesos de selección y negociación de tecnologías” (Ávila, 2014). Además del rezago en la formación y capacitación de altos mandos existe el hecho de que “las PYMES (empresas pequeñas y medianas) no realizan actividades de investigación y desarrollo, su estructura organizacional no es flexible y no les favorece para lograr sus objetivos como empresa, además de no contar con capacidad para identificar problemas para el mejoramiento que le ayuden a ser más competitivos” (OCDE, 2016).

Por lo anterior, se podría decir que la mayoría de las empresas en México son micro y pequeñas, además no poseen las ventajas de las grandes compañías, en consecuencia el desarrollo y crecimiento es deficiente. Desafortunadamente este tipo de compañías terminan por no sobresalir y no generar una ventaja competitiva (Espinosa, 2011), en temas de gestión las características no fortalecen las estrategias que resultan nulas o poco efectivas. De acuerdo con Gelmetti (2006), las debilidades y problemas que son preocupantes para el crecimiento de este tipo de empresas son:

- **Management con visión de corto plazo:** La falta de una planificación a mediano y largo plazo, que provoca una gestión de carácter reactivo.
- **Escasa atención al tema de calidad:** las PyMES al no darle importancia a la calidad de sus productos o servicios así como a la producción, llegan a perder clientes por la razón que hacen automáticamente las operaciones de vender y producir.
- **Deficiente tecnología de producción:** la incorporación de equipamiento de última tecnología es insuficiente, tampoco muestran mejoras sustanciales en sus instalaciones.
- **Bajo nivel de información:** en los momentos actuales la información debe ser rápida, veraz y oportuna, de otra forma las empresas se vuelven lentas y obsoletas en su gestión.
- **Productividad insuficiente:** las PyMES presentan un bajo nivel de productividad debido al equipamiento tecnológico, otras veces por falta de motivación y compromiso que existe entre los trabajadores.

- **Escasas y caras fuentes de financiamiento:** las dificultades financieras de las PyMES han sido una causa constante para su desenvolvimiento, máxime por las crisis económicas que han debido soportar.
- **Recursos Humanos poco calificados:** la visión de que un mejor y más calificado personal solo incrementa los costos atenta contra una mejor visión de la empresa.
- **Estructuras organizativas inadecuadas:** La velocidad del cambio y las formas de gestión, suelen dejar obsoletas las formas organizativas de las PyMES.
- **Escasa atención a los mercados externos:** Pocas son las empresas que entienden que los mercados ahora son globales o como mínimo regionales.

A pesar de las diferencias en la estructura, giro y sector de las empresas en enlistado mencionado anteriormente podrían ser los problemas más frecuentes a los cuales se enfrentan, si se observa la mayor parte de los problemas mencionados, tienen relación directa o indirecta con la gestión organizacional. En México, es de vital importancia realizar una revisión acerca de las estrategias de gestión ejecutadas en la micro y pequeñas empresas, en su mayoría y según varios autores es muy deficiente. Más adelante se detallará la importancia de una gestión óptima para el fomento de la creatividad organizacional,

3.4. Relación entre gestión organizacional y creatividad

El cambio ha resultado constante a lo largo de los años, los medios y las empresas circunstancialmente también han cambiado, en la época actual la velocidad es una prioridad para ofrecer algún producto o servicio “las empresas ultra competitivas se han hecho eco de estas nuevas demandas adaptándose a las altas velocidades del cambio y de las demandas, generando procesos productivos más veloces, diseñando productos más rápidamente, entregando más rápidamente los pedidos efectuados por sus clientes” (Lefcovich, 2012).

Desde el enfoque anterior las prioridades han evolucionado, convirtiendo el objetivo central respuestas veloces a las necesidades y demandas de la población meta a la que se quiere llegar por medio de un servicio y/o un producto, sin embargo, cuál es la relación entre velocidad, creatividad y gestión organizacional, al encontrarse en tiempos en donde la velocidad es la prioridad; la creatividad en las empresas debería estar enfocada a la

gestión de las mismas, ya así permitir el avance confiable, eficaz y eficiente. El resultado podría convertirse en una característica única de alta competitividad distintiva de una empresa creativa y una común. El contar con trabajadores creativos puede ser la ventaja que brinde una racha visible en el avance de los procesos, productos, servicios, relaciones y ventajas en general para la comunidad que forma dicha empresa. Por tanto, la creatividad en ésta época debe de estar fuertemente implementada, lo cual resulta ser responsabilidad de los mandos de las mismas, no forzosamente en áreas pertinentes al diseño o marketing, sino en cualquier área de la empresa. De acuerdo con Lefcovich (2012), existen seis categorías de relación entre el entorno laboral y la creatividad, las siguientes:

1. **Reto:** Asignar a cada persona el cometido idóneo para ella. Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.
2. **Libertad:** La clave para la creatividad es dar a la gente autonomía respecto a los medios pero no necesariamente con los fines. La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad, porque dará a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de aquel trabajo y sus resultados les pertenecen.
3. **Recursos:** Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo, el espacio físico apropiado y el dinero. Los directivos han de asignar estos recursos cuidadosamente. Los directivos que no dan tiempo para explorar o no planifican períodos de incubación están obstaculizando inconscientemente el proceso creativo.
4. **Características de trabajo en grupo:** Si se quieren crear equipos con la facultad de generar ideas creativas, es un deber prestar la debida atención a la conformación de dichos equipos. Los directores también deben asegurar los equipos formados de acuerdo a tres características:
 - Sus integrantes deben compartir el mismo entusiasmo por las metas del equipo.
 - Los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos.
 - Cada miembro del equipo debe reconocer los conocimientos y los puntos de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa.

Estos factores no sólo mejoran la motivación intrínseca sino también la pericia y la capacidad de pensamiento creativo.

5. **El estímulo del supervisor:** Los empleados pueden considerar que su trabajo es interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero sólo durante un período de tiempo limitado. Sin embargo, para mantener esa pasión, la mayoría de los empleados necesitan sentir que su trabajo importa a la empresa.
6. **Apoyo de la organización:** El ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero ésta se incrementa en gran forma cuando la organización como un todo la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta.

El hecho de encaminar a una organización en el desarrollo de una gestión con enfoque dirigido a la creatividad, es una actividad de gran esfuerzo. Gómez (2013), realiza una compilación de las ideas de Drucker aportando una nueva óptica de lo que representa la productividad en las organizaciones postmodernas, con un enfoque innovador y creativo:

1. Se debe considerar como guía clave la interrogante de qué realizar; considerando para ello la adecuación del proceso para llevar a cabo la tarea, para lo saber cómo ejecutarla y cómo eliminar posibles amenazas.
2. Las responsabilidades en este ámbito juegan un papel muy importante, pues de ésta dependerá la calidad y efectividad del proceso para ejecutar la tarea, esto viene en conjunto con la autonomía de los involucrados.
3. Para garantizar el éxito en ésta búsqueda se debe disponer de innovación permanentemente dentro del ámbito en que se vaya a aplicar.
4. Aprendizaje Creativo: basado en el proceso de adquisición de conocimiento, en este espacio se logra consolidar una serie de acciones que permitirán que ese proceso creativo sea impregnado de perspicacia e ingenio, emotividad para con esto obtener el dominio de conocimientos, utilizar la mente adecuadamente y manejar eficientemente la información.
5. La calidad debe asociarse a la productividad, no sólo se debe centrar el interés en los resultados, pues sabemos que la mayoría de las organizaciones gestionan

estratégicamente todos sus procesos, no concentrándose sólo en números, sino en la efectividad global.

6. Potenciar el talento humano que el gerente gestione a través de acciones creativas, actividades formativas y actualizadas de los conocimientos en sus empleados, con ello se obtiene beneficio para la organización, la adquisición de nuevas formas de accionar la ejecución de tareas en los puestos de trabajo, garantiza un desempeño productivo y eficiente.

La gestión que se realice por parte de las empresas depende de los directivos, circunstancialmente los modelos de gestión que se enfoquen en el fomento del proceso creativo de los trabajadores, también recae en los mandos, de acuerdo con Lefcovich (2012), existen cinco cualidades de los directivos para gestionar la creatividad:

- La observación, consiste en la capacidad de observar con exactitud las cosas tal como son en sí misma, para saber si las cosas descritas están realmente presentes.
- La reflexión que enseña el valor de las acciones, las imágenes, los pensamientos y los sentimientos; y ayuda a la sensibilidad a percibir su conexión mutua.
- La imaginación, necesaria para modificar, crear y asociar.
- La invención
- El juicio, para decidir cómo, dónde y en qué grado cada una de estas facultades debe ser ejercida.

Como ya se ha mencionado el papel central de la gerencia es buscar maneras de encontrar un o varios puntos de unión entre creatividad y gestión. Ya se han aportado puntos acerca de cómo podría ser una organización que fomente la creatividad, incluso se ha citado, las actitudes y conductas de los directivos. El cambio de pensamiento y de actuar para el fomento de la creatividad comienza por el gerente o jefe a cargo “las actuaciones del gerente deben incluir pensamientos innovadores, esto con el fin de gestionar la creatividad y poder afianzar su liderazgo” (Gómez, 2013). Según Ramírez (2007), los componentes de la creatividad en la empresa, son: conocimiento experto (experiencia), motivación y perseverancia, por tanto, la gente será más creativa cuando se sienta motivada principalmente por el interés, la satisfacción y el desafío del trabajo

en sí mismo, y no por presiones externas. Finalmente, para convertirse en una empresa que fomenta dentro de sus procesos, actividades y personas creativas es necesario lograr una serie de tareas enfocadas al cambio. El primer paso es dar a conocer las características y beneficios de dicho cambio, influenciar por medio de los directivos y mandos medios el uso de estrategias de gestión organizacional avocadas a un proceso creativo y por último apoyo con medidas de acción tomando, recursos humanos, materiales y económicos.

La creatividad empresarial, requiere trabajo, perseverancia, cambio, motivación y liderazgo, la cuestión pertinente a ésta investigación es conocer las características de las empresas mexicanas, de su cultura, su clima, sus medios de motivación para después concluir si es posible avanzar a un modelo de gestión empresarial que fomente la creatividad, y si la respuesta es afirmativa, cómo podría lograrse.

3.5. Empresas mexicanas integrando la creatividad en sus procesos de gestión organizacional.

El énfasis en la creación de empresas mexicanas creativas emana una marcada necesidad de difundir las bases teóricas en el medio. En conjunto con la implementación de las características óptimas para que se desarrolle un ambiente creativo es importante contemplar el tipo de estructuras organizacionales, se busca sean flexibles, abiertas al cambio, democráticas, con alto sentido de responsabilidad para con el individuo, con misión y valores definidos (Ramírez, et al, 2012). La interrogante iría encaminada a conocer en general si las empresas mexicanas cuentan con esta serie de elementos o se tendría que establecer un trabajo previo a gestión creativa. La situación en la micro y pequeña empresa mexicana de acuerdo con Espinosa (2011), es la siguiente:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa.
- Su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.

Las empresas mexicanas frecuentemente carecen de estrategias de gestión encaminadas a la implementación de la creatividad, ya que se encuentran enfocadas a sobrevivir día con día, y no a promover un entorno creativo. Duréndez, Esparza y García (2007), realizaron una investigación con una muestra de empresas familiares y no familiares españolas; en donde analizaron el tipo de cultura, los sistemas de control de gestión y el rendimiento entre estas empresas. Los resultados confirmaron los sistemas de control de gestión son utilizados en menor medida por las empresas familiares, por tanto, el caso de las empresas mexicanas en cuanto a la gestión, podría presentarse de igual forma que en las investigaciones mencionadas que el control de la gestión sea deficiente.

Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010), realizaron una investigación con la finalidad de examinar la forma de ciertos recursos (innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, adecuada dirección, gestión de los recursos humanos y capacidad directiva) y las estrategias seguidas por las empresas contribuyen al éxito competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), para tal investigación se utilizó una muestra de 629 empresas mexicanas. En las conclusiones se encuentran hechos interesantes para la presente investigación; se concluye: las MiPyMEs exitosas son aquellas caracterizadas por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, son innovadoras, mantienen la calidad en sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Por consiguiente, la creatividad podría funcionar en beneficio de las empresas mexicanas, siempre y cuando, exista una disposición e iniciativa por sus integrantes, son aquellas empresas interesadas por la gestión y factores ideales las cuales realmente forjan una ventaja competitiva; lo difícil es generar un cambio por la resistencia y la incertidumbre de su resultado. Aragón, et. al. (2010), mencionan que las MiPyMEs que cuentan con una orientación exploradora (buscar oportunidades de mercado mediante procesos de innovación, actúan rápidamente ante las tendencias emergentes, propician cambios en el sector y disponen de tecnologías flexibles) obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva (se centran en un ámbito limitado del producto-mercado, tratan de proteger su cuota de mercado, enfatizan la reducción de costos y optimizan la eficiencia) o analizadora (actúan de modo defensivo o explorador, dependiendo del equilibrio eficiencia-innovación requerido). Es decir, lo ideal es buscar

que las empresas mexicanas se encuentren en constante movimiento en todos sus procesos, se encuentren cambiando de forma constante y se encuentren actualizadas ante la tecnología. Lo anterior, comparando el deber ser, con aspectos reales del ser, se debería, entonces, confirmar la preparación del ámbito empresarial mexicano así como sus principales líderes para generar cambios, y para integrar en sus procesos el ejercicio de crear.

El análisis de la situación real de las empresas mexicanas puede arrojar datos significativos, explicando la dificultad de la implementación de procesos de gestión creativos. Sánchez et al. (2016), citan un estudio en donde se investigan empresas micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, de diversos sectores y giros se enfrentan a los siguientes retos (se mencionan lo interesantes para la investigación actual):

- **Ausencia de una cultura empresarial:** No existe una filosofía para la empresa (no existe misión, visión y valores), suele presentarse confusión en consecuencia de no saber por qué existe la empresa, cuál es la meta, qué se quiere lograr.
- **Falta de análisis estratégico:** No se realiza un estudio previo para identificar el mercado meta, clientes potenciales, no se cuestionan si el servicio o bien que ofrecen es único, innovador y satisface una necesidad real. La mayoría de los empresarios se guían por la intuición y realizan actividades que alguien más ya hace para generar competencia.
- **Mala administración:** No existe asesoría ni capacitación para mejorar la administración del negocio, generalmente esta responsabilidad recae en una sola persona, o en la corazónada de los dueños.
- **Incompetencia personal:** Las empresas que dependen del dueño, en la mayoría de las ocasiones fracasan por la incompetencia de llevar las riendas del negocio. Lo ideal es contratar al personal necesario para cada área de la empresa.
- **Ausencia de controles:** Medidas de control: control de gastos, ventas, inventarios, producción, etc. Documentar todo lo anterior para las futuras revisiones.

- **Falta de planeación:** Se van solucionando las situaciones conforme se van presentado, sin entender que esta forma de actuar limita el crecimiento de la empresa.

Todos los puntos mencionados se encuentran dentro de las acepciones básicas para fomentar un entorno creativo, desde la importancia de la existencia de la misión, visión y valores, la planeación por medio del proceso administrativo, la cual se refleja en la administración de la empresa, la planeación y el control en conjunto con dicho proceso. La interrogante iría dirigida al panorama real de las empresas mexicanas, las dificultades a las enfrentadas día con día, tendrían que ser resueltas en primera instancia y de forma paulatina, para poder prepararse para la implementación de una gestión creativa. La respuesta no es cien por ciento negativa, las empresas mexicanas serían capaces de formar parte de las empresas creativas, siempre y cuando, se enfrenten a la mejora y a la búsqueda de una mejor planeación, la cual incluso, podría generarse desde un enfoque creativo, la obtención de avances con resultados reales y significativos en la forma de realizar la actividades, procesos y dinámicas en las empresas mexicanas.

CAPITULO 4. PROPUESTA PARA PROMOVER LA
CREATIVIDAD A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN
EMPRESARIAL.

Capítulo 4. Propuesta para promover la creatividad a través de un modelo de gestión organizacional.

4.1. Justificación

El crear es una característica de todos los individuos, fortalecer dicha capacidad podría desarrollar un hábito como apoyo a la resolución de problemas. Dentro de un entorno laboral el hábito de crear puede utilizarse para el desempeño de las actividades cotidianas por medio de un “proceso creativo” que implique estrategias diferentes a las usuales.

La influencia de factores físicos, sociales e individuales y el trabajo en conjunto de los recursos humanos pueden llevar a una empresa pueda implementar la creatividad en su gestión. Creatividad Empresarial implica la integración de cuestiones relativas al individuo, como actitudes, creencias, experiencias, ideas, confianza, originalidad; y organizacionales como misión, visión, valores, estructura, cultura y objetivos empresariales. Los individuos creativos generalmente se desarrollan en entornos en donde existe una buena administración, gestión y motivación. Si los jefes de equipos de trabajo contaran con los conocimientos necesarios para desarrollar un entorno creativo las estrategias de gestión podrían ir encaminadas a fomentarlo.

En México las empresas podrían beneficiarse con una metodología basada en un modelo de Creatividad Empresarial, prestando interés en el individuo y su entorno, influyendo y mejorando: el clima organizacional, el tiempo de respuesta, la autonomía laboral, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, la retención de personal e incluso disminuir la rotación.

Antes de implementar estrategias con un enfoque creativo es necesario dar a conocer a mandos medios de empresas mexicanas, la documentación y otros conceptos significativos del entorno laboral con la finalidad de ampliar o modificar las que generalmente utilizan y en un futuro emprender un cambio en cadena dentro de las áreas con una serie de intervenciones en pro de la Creatividad Empresarial.

En el modelo teórico se retomaron y sintetizaron los conceptos significativos del tema desarrollándolos para resultar útiles y fáciles de entender. En el caso particular de Creatividad Empresarial tener una base teórica ayuda a ejemplificar su particularidad integral.

Se optó por un taller para dar a conocer el modelo teórico de Creatividad Empresarial, con el objetivo de que AC el tema se desarrolle de forma dinámica, atractiva, familiar y flexible; en un ambiente participativo, disminuyendo la resistencia al cambio. Como complemento del taller se diseñaron un manual para el instructor y uno para el participante.

4.2. Objetivo.

Aportar un modelo de Creatividad Empresarial con la finalidad de documentar teóricamente el tema para futuras investigaciones e intervenciones, y a su vez dar a conocer a los mandos medios de empresas mexicanas, a través de un taller, todos los aspectos que conforman el modelo teórico propuesto en la presente investigación, para en un futuro desarrollar estrategias de gestión con un enfoque Creativo.

4.3. Modelo teórico

El presente modelo teórico refleja la interacción del proceso administrativo, la gestión empresarial y el factor individuo como trabajador (visión integral), los conceptos se presenta con una relación flexible, ofreciendo la oportunidad de realizar futuras complementaciones basadas en la investigación continúa.

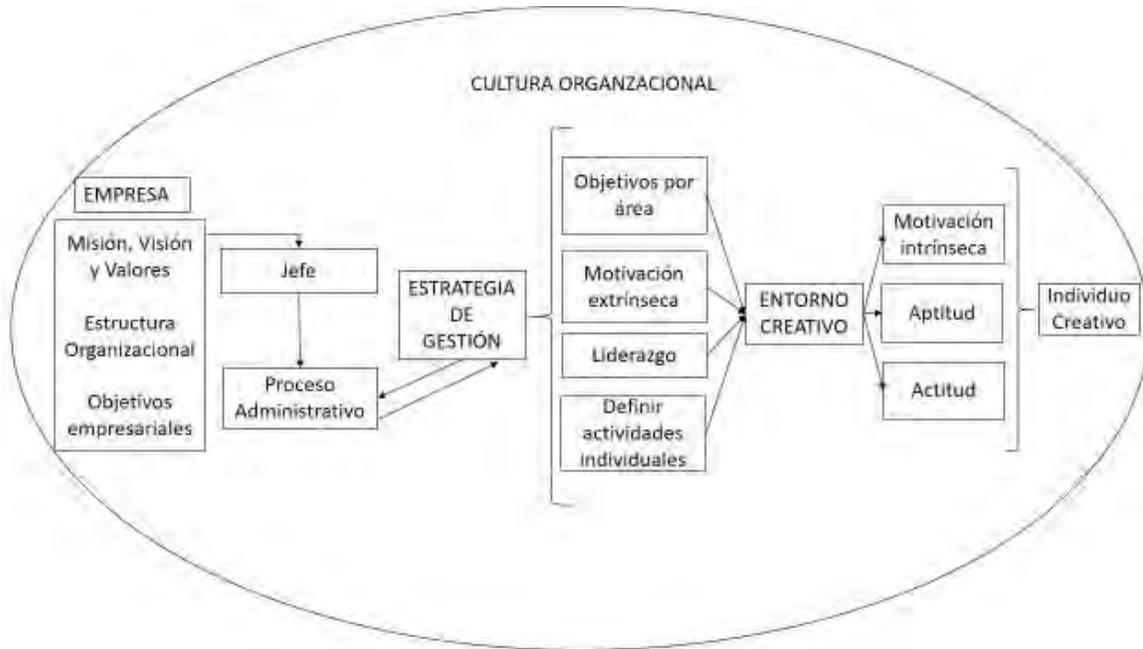
Definiciones Operacionales del Modelo.

1. Proceso Administrativo: es un conjunto de pasos que brindan a una organización, empresa, área de trabajo o proyecto claridad y objetividad para lograr un objetivo. Consta de cinco etapas: planeación, organización, dirección, control y evaluación.
2. Empresa: Conjunto de recursos materiales, económicos y humanos organizados y regulados con la finalidad de cumplir con un fin específico.
3. Estrategia de gestión organizacional: serie de actividades dirigidas al manejo de un grupo de personas y/o recursos enfocadas a un objetivo de las cuales se espera obtener el mejor resultado en el menor tiempo posible.
4. Jefe: Figura a cargo de un equipo de trabajo conformado por dos o más personas, responsable de la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y definición de actividades.
5. Factores organizacionales: conjunto de condiciones de trabajo físicas y de interacción social presentes en una empresa que influyen directa o indirectamente, positiva o negativamente en la percepción del trabajador, su bienestar y conformidad con su empleo.
6. Objetivos empresariales: corresponden a la definición de los resultados que se pretenden obtener con la existencia de una empresa. Van de la mano con la misión de la empresa, son la base para la planeación y gestión de los recursos de la misma.
7. Objetivos personales: logros o resultados esperados individualmente de las actividades laborales del trabajador quien pretende cumplirlos ya sea en un lapso de tiempo corto, mediano o largo, dependiendo de la actividad a desarrollar, se encuentran enfocados a los objetivos por área de trabajo y empresa.
8. Motivación extrínseca: viene de fuera del individuo, es decir, por otras personas o el ambiente, depende de las condiciones externas al individuo.
9. Motivación intrínseca: al contrario de la extrínseca, ésta depende del interior del individuo y la aplica cuando lo considera pertinente.
10. Liderazgo: capacidades y características reflejadas en el poder para guiar a personas y/o grupos a actuar para el cumplimiento de un fin establecido.

11. Definir actividades individuales: es una actividad correspondiente al jefe o autoridad al frente de un área y/o equipo de trabajo, consiste en establecer de forma clara las actividades laborales y responsabilidades de cada uno de los integrantes.
12. Entorno creativo: medio ambiente laboral caracterizado por la comunión entre el trabajador, jefe y aspectos de la empresa (físicos y sociales), en el que se fomentan los factores ideales para que los individuos generen confianza, motivación intrínseca, aptitud y actitud creativa.
13. Aptitud creativa: capacidad que tiene una persona para crear formada por sensibilidad perceptiva, detección y delimitación de problemas, análisis de los problemas, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración.
14. Actitud creativa: iniciativa y apertura a crear, integrada por el trabajo individual de una serie de aspectos como: instinto de curiosidad, inconformismo, motivación, iniciativa, perseverancia y autoestima.
15. Individuo creativo: persona motivada intrínsecamente inmersa en un entorno de trabajo que por medio de su aptitud y actitud creativas es capaz de ejecutar un proceso creativo de forma natural y frecuente, que lo lleve a proponer mejoras y cambios para su propio beneficio, el de su equipo de trabajo así como el de la empresa.
16. Cultura Organizacional: Conjunto de aprendizajes individuales a partir de la interacción entre los factores físicos, sociales, ambientales, así como las dinámicas y comportamientos característicos de cada empresa en particular que las hacen únicas.

Figura 1.

Modelo de Gestión Organizacional para promover la Creatividad Empresarial



Nota: Elaboración propia.

El modelo teórico de gestión organizacional parte de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos empresariales y estructura organizacional) avocando las acciones de los jefes de área en concordancia con la finalidad de la empresa. El proceso administrativo será la base para el desarrollo de estrategias de gestión organizacional enfocadas a establecer los objetivos por área, para motivar al personal a su cargo, ejercer el liderazgo y definir las actividades de cada uno de los integrantes del equipo. Serán los jefes de área quienes lo realicen, con la finalidad de generar un entorno creativo con individuos caracterizados por estar motivados internamente, cuenten con las aptitudes y actitudes necesarias para ser un trabajador creativo.

El modelo es una base teórica para generar cambios de forma creativa; es necesario el apoyo de la empresa aportando los recursos materiales, económicos y humanos.

4.4. Utilidad de la propuesta.

La propuesta del modelo teórico de Creatividad Empresarial se dará a conocer por medio de un taller y dos manuales: Manual del instructor y Manual del participante. Se presenta principal interés en el entorno creativo, con ejercicios enfocados a que los participantes identifiquen las características de un individuo creativo: motivación intrínseca, aptitud y actitud creativa. El taller se encuentra dirigido a mandos medios de empresas mexicanas.

4.5. Duración del taller.

Durante 3 días, en días hábiles (1 sesión por día):

El taller será de 9 horas, distribuidas en 3 sesiones:

- Sesión 1: 3 horas.
- Sesión 2: 3 horas.
- Sesión 3: 3 horas.

4.6. Población.

Se encuentra dirigido a un grupo no mayor a 12 personas con las características de fungir como mandos medios de una empresa mexicana.

4.7. Escenario

El tamaño del aula dependerá de la cantidad de participantes, las únicas condiciones necesarias son: tener mobiliario útil para poder trabajar de forma individual y en equipo; contar con un pizarrón, sillas y tapetes para realizar diferentes modalidades de actividades.

4.8. Estructura del taller.

Nombre: Gestión de la Creatividad.

Objetivo General:

El objetivo del taller es que los participantes sean capaces de identificar los conceptos integrantes del modelo teórico de Creatividad Empresarial, entre ellos el entorno creativo y las siguientes conductas características de los trabajadores creativos:

- Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración
- Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, profundidad, perseverancia y autoestima.
- Motivación: Intrínseca y extrínseca.

ÍNDICE

Introducción

PRIMERA SESIÓN

Apertura

- a) Participantes: Bienvenida, presentación participantes, dinámica de integración.
- b) Objetivo del curso y criterios de evaluación: con manual.
- c) Contenido del curso: 1, 2 y 3: con manual

Cronograma de actividades

1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

Parte 1. Empresa

Proceso Administrativo

Misión, visión y valores

Objetivos empresariales

Clima Organizacional

Parte 2. Área o equipo de trabajo

Gestión Organizacional

Liderazgo

Objetivos por área

Actividad 1: **Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.**

SEGUNDA SESIÓN

2. Creatividad: entorno e individuo

Parte 1. Entorno

Creatividad empresarial y su proceso

Motivación extrínseca

Conocimiento de objetivos personales por trabajador

Definición de actividades individuales por trabajador

Parte 2. Individuo

Motivación intrínseca

Aptitud creativa

Actitud creativa

Confianza

Actividad 2: **Dirigida al conocimiento y análisis de la presencia de los factores componentes del entorno creativo.**

Actividad 3. **Conocimiento de los componentes característicos de un individuo creativo.**

TERCERA SESIÓN

3. Resultados del entorno creativo

Parte 1. Conductas esperadas

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración

Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.

Motivación

Parte 2. Evaluación de las conductas esperadas

Ejercicio 1: Problemas

Ejercicio 2: Curiosidad

Ejercicio 3: Motivación

4.9. Carta descriptiva

DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL CURSO: Gestión de la Creatividad		LUGAR Y FECHA DE IMPARTICIÓN:		
OBJETIVO GENERAL: El objetivo del taller y del manual es el participante sea capaz de conocer los factores particulares de un entorno creativo, para generar conductas características de un trabajador creativo, y así poder aplicarlo en beneficio propio y de los trabajadores a su cargo.		DURACIÓN: 9 horas HORARIO:		
		INSTRUCTOR:		
		No. DE PARTICIPANTES: 12		
REQUISITOS DE INGRESO DEL PARTICIPANTE: Mandos medios con una o más personas a cargo.				
PRIMERA SESIÓN				
APERTURA		Tiempo en minutos		30
Objetivo particular:	Al finalizar el proceso de apertura, el participante identificará los tres temas que integran el curso, el criterio de evaluación y las reglas de convivencia, con el fin de que el taller se lleve a cabo en un ambiente dinámico y de confianza.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Bienvenida y presentación	Bajar tensión inicial Integrar al grupo.	Diálogo Expositiva Interrogativa	No Aplica	2
Presentación de participantes	Integrar al grupo.	Interrogativa	Plumones de agua Plumones para pizarrón	5

con preguntas joviales			Tarjeta de color de 8x4 cm Seguro para gafete	
Actividad: Tres verdades y una mentira	Generar un ambiente agradable para iniciar el grupo.	Diálogo Actividad de integración: "Tres verdades y una mentira"	Proyector Computadora Presentación ppt Manual del taller	9
Presentación del objetivo general del curso y criterios de evaluación	Definir objetivos, aclarar dudas y establecer reglas del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller	6
Presentación del contenido del curso	Identificar el contenido del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	8
UNIDAD 1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo.			Tiempo total (hrs):	2.30
Parte 1: Empresa			Tiempo (min):	70
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad el participante conocerá los conceptos de los componentes de ideales de una empresa enfocada a la creatividad.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Proceso Administrativo	Identificar los componentes del proceso administrativo.	Interrogativa Expositiva Lectura comentada.	Pelota de goma Manual del taller Pizarrón Tarjetas de	20

	Reflexionar acerca de los beneficios de llevarlo a cabo.	Actividad "memorama administrativo"	memorama Presentación ppt	
Misión, visión y valores	Identificar en qué consiste cada uno de estos conceptos, además de identificar cuáles son los de la empresa a la que pertenece el participante.	Expositiva Diálogo Ejercicio ¿Qué definición soy?	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas para la actividad Pluma o lápiz Cuaderno	20
Objetivos empresariales	Ilustrar en qué consiste dicho concepto.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación ppt Pizarrón Plumones para pizarrón	15
Clima Organizacional	Explicar qué es el clima dentro de una organización.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de comparación entre clima natural y clima organizacional.	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Lápiz o pluma Cuaderno	15

Parte 2: Área o equipo de trabajo		Tiempo (min):		80
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante aplicará los pasos del proceso administrativo en sus actividades laborales rutinarias.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos materiales y	Tiempo
Introducción	Familiarizar al participante con el tema, repasar el proceso administrativo.	Lectura comentada Expositiva	Manual del taller	10
Gestión Organizacional	Identificar qué es la gestión administrativa.	Lectura comentada Expositiva Lluvia de ideas	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	25
Liderazgo	Relacionar la figura de líder con su definición, por medio de un ejercicio dinámico.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: ¿Quién es el líder?	Manual del taller	25
Objetivos por área	Diferenciar los objetivos por área y empresariales, reconocer la importancia de su existencia.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: "Los robots sin objetivos" Lluvia de ideas	Manual del taller	20

Actividad 1: Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.	Aplicar el proceso administrativo en las actividades diarias del participante.	Lectura comentada Formatos para aplicar el proceso administrativo Expositiva Diálogo	Manual del taller 6 formatos para aplicar el proceso administrativo 1 Hoja de papel Lápiz o pluma	20
SEGUNADA SESIÓN				
UNIDAD 2: Creatividad entorno e individuo		Tiempo total (hrs):	3	
Parte 1: Entorno		Tiempo (min):	70	
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los conceptos de los componentes un entorno creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Realizar un acercamiento inicial entre el participante y el tema de creatividad.	Lectura comentada Expositiva Interrogativa Ejercicio: cadena de palabras	Manual del taller Presentación de ppt	15
Creatividad empresarial y su proceso	Definir y desarrollar el tema central del taller: creatividad.	Expositiva Interrogativa Discusión Lectura comentada Lluvia de ideas Ejercicio de	Manual del taller Casos de problemáticas	20

		casos de problemáticas		
Motivación extrínseca	Identificar qué es la motivación y en qué consiste su componente externo.	Lectura comentada Ejercicio: "Lo que a mí me motiva"	1 Hoja de papel Colores de madera Plumones de colores a base de agua	20
Definición de actividades individuales por trabajador	Resaltar la importancia de contar con actividades bien distribuidas por trabajador, dentro de un equipo de trabajo.	Lectura comentada Expositiva Reflexión	1 Hoja de papel Manual del taller	15
Parte 2: Individuo			Tiempo (min):	110
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante conocerá los conceptos de los componentes un individuo y entorno creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo

Motivación intrínseca	Diferenciar la motivación extrínseca de la intrínseca, comprender los factores que componen la motivación intrínseca.	Expositiva Diálogo Ejercicio: "La letra E"	Manual del taller Presentación ppt Lámina con la letra E 1 Hoja de papel por participante Lápices o plumas	15
Aptitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la aptitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio: "Los componentes de la aptitud creativa"	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas con los componentes de la aptitud creativa	15
Actitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la actitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Interrogativa Trabajo en equipo	1 Hoja de papel por equipo Presentación en ppt	15
Confianza	Relacionar el concepto de confianza en el desarrollo del proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Anuncio de mí mismo" Diálogo	1 Cartulina por participante Colores de madera Plumones de colores a base de agua Reforzador: dulce, chocolate, diploma, tarjeta.	15

Actividad 2: Palabras encadenadas: entorno creativo.	Identificar y analizar la presencia de los factores componentes del entorno creativo.	Expositiva Discusión	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Cuaderno Lápiz o pluma	20
Actividad 3: Collage Creativo	Plasmar en un collage los componentes característicos de un individuo creativo.	Expositiva Collage Reflexión	Manual del taller 1 Cartulina por participante Plumones de colores a base de agua Revistas Tijeras Pegamento de barra Diamantina Lentejuelas	30
TERCERA SESIÓN				
UNIDAD 3: Resultados del entorno Creativo		Tiempo total (hrs):		3
Parte 1: Conductas esperadas		Tiempo (min):		90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los componentes de cada uno de las conductas esperadas de un individuo creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Definir qué y cuáles son las conductas esperadas.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación de ppt	10

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración.	Identificar las conductas pertenecientes a los problemas: enfocados a la creatividad empresarial.	Expositiva Lectura comentada Diálogo Ejercicio: "Emparejando tarjetas" Interrogativa	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas de aptitudes para el análisis de un problema	30
Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.	Identificar los componentes elementales para la curiosidad en el ámbito creativo.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de dibujo de los componentes de la curiosidad	Manual del taller Presentación ppt 1 Hoja de papel por participante Colores de madera	30
Motivación	Reconocer el papel que funge la motivación en el proceso creativo.	Expositiva Diálogo Lectura comentada Debate dirigido	Manual del taller Presentación de ppt	20
Parte 2: Evaluación de las conductas esperadas			Tiempo (min):	90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante aplicará estrategias y conocimientos pertinentes a un individuo capaz de crear.			

Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Ejercicio 1: Problemas	Realizar una evaluación del conocimiento adquirido el manejo de una situación problemática de forma creativa.	Estudio de casos Cuestionario	Manual del taller Caso de situación problema en una empresa Cuestionario: Problemas (manual)	20
Ejercicio 2: Curiosidad	Reflexionar acerca del papel que juega la curiosidad en el momento de crear.	Ejercicio: "Isaac Newton y la curiosidad" Expositiva Diálogo Interrogativa Trabajo en equipos Reflexión	Manual del taller Cartel con imagen de Isaac Newton Colores de madera Plumones de colores a base de agua Cartulinas Hoja de colores Revistas Pegamento en barra Diamantina Lentejuelas Tijeras	30

Ejercicio 3: Motivación	Discernir y generar nuevas estrategias utilizando un proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Lista checable de estrategias creativas"	Manual del taller Lista checable de estrategias creativas	20
Cierre	Reflexionar acerca del taller.	Reflexión	Pelota de goma	20

Conclusiones

- La creatividad se encuentra de forma potencial en cada uno de los individuos, depende de aspectos internos y externos a él, por ejemplo: capacidad, rapidez de pensar en posibles soluciones, experiencia, flexibilidad de pensamiento, además de cuestiones sociales y culturales.
- Creatividad implica la solución de problemas de forma divergente, sin embargo, no es sinónimo de solución de problemas, ni de pensamiento divergente, va más allá por el uso de aptitudes y actitudes inmersas en un proceso no sistematizado.
- La existencia de un proceso creativo brinda un método para reducir la tensión o bloqueos presentados por los individuos al crear, además de educar y ejercitar a la mente para ser más creativa.
- Existe evidencia la implementación de la creatividad en entornos laborales la cual ha beneficiado los resultados de la empresa, sus relaciones internas, salud física y mental, ambiente de trabajo y una cultura empresarial positiva.
- En México la creatividad tiene un camino arduo por recorrer, la falta de interés, flexibilidad de estructura, factores idóneos para un entorno creativo, cultura y desarrollo dificultan la existencia de procesos que arrojen un método creativo.
- La cultura organizacional es una fuerte herramienta que podría ser utilizada de forma benéfica con resultados positivos en la creación de entornos y procesos creativos, en las empresas.
- Los factores psicosociales juegan un papel decisivo en la influencia positiva y negativa de la percepción del trabajador, la mejora y enfoque de los mismos beneficia la presencia de trabajadores fuertemente creativos.
- La gestión por medio del uso del proceso administrativo, ofrece a las empresas y áreas de trabajo mayor planeación, organización, control y evaluación de las actividades que se encuentran bajo su responsabilidad, resultando la base esencial de cualquier cambio encauzado a la creatividad empresarial.
- Las estrategias de gestión en las empresas, se relaciona íntimamente con la oportunidad de fomentar la creatividad organizacional, utilizando los medios y recursos idóneos se pueden instaurar estrategias creativas.

- Las características de la administración en las empresas mexicanas, en su mayoría carecen de elementos que puedan beneficiar un enfoque creativo.
- Por consiguiente el trabajo se encuentra en alinear las estrategias de gestión de las empresas mexicanas con los factores idóneos para crear, y así, implementar una mejora en cómo se ejecutan las actividades, promoviendo entornos creativos.
- El Modelo de Gestión para el fomento de la Creatividad Empresarial engloba, las variables inmersas en un entorno laboral implicando responsabilidades tanto para las empresas como para los individuos que las conforman.
- El taller no es la propuesta de la investigación, es únicamente un medio para dar a conocer el modelo producto de este trabajo, podría representar la base de creación de estrategias, medios y cambios creativos.
- A pesar de mencionar y desarrollar temas administrativos, la propuesta se genera desde un enfoque psicológico basado en asuntos internos y externos de un individuo en un entorno laboral.

Alcances

- El aporte del Modelo teórico propuesto en esta investigación, beneficia a las organizaciones y trabajadores de empresas mexicanas, a comprender de forma sintetizada la complejidad del tema creatividad empresarial, postulando las variables idóneas para que los individuos ejerzan la creatividad de forma habitual y constante.
- La modalidad de taller complementa la visión presentar de forma atractiva, dinámica, no extensiva y útil la información requerida para aplicación de conocimientos tangibles enfocados a crear dentro de un entorno laboral.
- El taller “Gestión de la creatividad” resulta una intervención consistente en la adaptación de los ambientes laborales a entornos creativos, contribuyendo a la mejora de aspectos organizacionales, de interacción entre el personal de las mismas y de forma individual como trabajadores.
- Los manuales anexados en la presente investigación trascienden en una herramienta tangible para la ejecución del taller, sin embargo, son de utilidad también para ser retomados como posible guía en la obtención de resultados conductuales orientados hacia la creatividad.
- Llevar de la teoría a la ejecución, los conocimientos revisados tanto en el taller como en los manuales, arrojará resultados dentro de un entorno laboral, en la práctica diaria de los trabajadores, por medio de conductas perfectamente observables.
- El taller propuesto se encuentra dirigido a los mandos medios de empresas mexicanas, con la finalidad de transmitir de forma eficaz el conocimiento adquirido a su respectivo equipo de trabajo, y así obtener diversos beneficios, en seguida los más significativos: mejora de tiempo de respuesta, procesos, estrategias, autonomía en la ejecución de actividades, clima organizacional, trabajo en equipo y comunicación, efectiva.

- El fin de la propuesta, es aterrizar la interrelación de todo el conjunto de variables inmersas en una organización, para así obtener conductas características de individuos creativos, dentro de un entorno laboral, y contribuir al bien social de las organizaciones y trabajadores de empresas mexicanas. Sin perder de vista que la gestión de las mismas, juega un papel central en dicha intención.

Limitaciones

- Resistencia por parte de los trabajadores a invertir su tiempo en impartir y/o participar en el taller.
- Falta de interés y/o compromiso por de la población meta del taller (mandos medios) para dar seguimiento a los conocimientos adquiridos durante este.
- Las conductas esperadas como resultado del taller, no se presenten o decaigan con el avance del tiempo, para lo cual sería necesario realizar cambios para mejorar la intervención.
- Falta de apoyo, interés y/o recursos por parte de la organización para la aplicación del enfoque propuesto por la intervención.
- Autoridades incapaces de realizar mejoras en las estrategias para motivar y liderar a un de trabajo.
- Impartición inadecuada del taller de la propuesta.
- Que no se practique como hábito el pensar de forma diversa, por lo que tampoco se generaría un proceso creativo.
- Las características de la mayoría de las empresas mexicanas, las cuales se encuentran enfocadas en subsistir, y no en generar estrategias de gestión para la mejora como empresa.
- Visualizar a la empresa, sus procesos, administración y personal como entes aislados, sin relación alguna.

Referencias

- Álvarez, E. (Enero de 2010). *InterAC*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de Interac: file:///C:/Users/HP/Downloads/creatividad_y_pensamiento_divergente.pdf
- Aragón, A., Rubio , A., Serna , A., & Chablé , J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 4-12.
- Arciniega, L., & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. México : Trillas .
- Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. *Cátedra "la Caixa" de la Responsabilidad Social de la Empresa y el Gobierno Corporativo* , No. 29 .
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- Ávila, E. (2014). Las PYMES en México: Desarrollo y Competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* , 1-14.
- Ballester, A. (2002). *El aprendizaje significativo en la práctica*. Barcelona: Océano.
- Barroso, F. (2006). Factores a considerar para desarrollar la creatividad en las empresas. Un estudio en 70 empresas en la ciudad de Mérida, Yucatán. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Tesis de licenciatura en psicología: Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. . Santiago, Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales .
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de Liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de psicología No. 82*, 45-63.
- Chaivenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* . Colombia : Mc Graw Hill .

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* . México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Churba, C. (2007). *La Creatividad. Un enfoque dinamizador de las personas y las organizaciones*. Buenos Aires : Dunken.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad.El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Ciudad de México : CENGAGE Learning
- Dávila, A., & Martínez , N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. Ciudad de México: Siglo veintiuno editores .
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill. Octava Edición.
- Duréndez, A., Esparza , J., & García , D. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica . *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes* , 13-20.
- Enciclopedia de la psicopedagogía. (1998). Barcelona: Océano.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española (22a. ed.)*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=disquisici%F3n
- Espinosa, R. (2011). *Manual para la promoción de las PYMES mexicanas: elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/indice.htm>

- Esquivias, M. (1997). *Estudio evaluativo de tres aproximaciones pedagógicas: ecléctica, Montessori y Freinet, sobre la ejecución de problemas y creatividad, con niños de escuela primaria*. Ciudad de México.
- Esquivias, M. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y Aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 3 - 17.
- Fisher, C., & Amabile, T. (2009). Creatividad, improvisación y organizaciones. *Harvard Deusto Bussiness Review*, 31 - 38.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* , 361-382.
- Forrester, C. (2014). The Creative Dividend. How creativity Impacts Business Results. *Harvard Business Review*, 1 - 8.
- Franklin, E. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. México : McGraw Hill Interamericana Editores .
- Freitas, C., & González , T. (2006). *Impacto de los medios de comprensión financiera y no financiera en el logro de los objetivos organizacionales*. Caracas, Venezuela : Tesis de Grado para optar por el título de Lic. en Relaciones Industroales. Universidad Católica Andrés Bello.
- García, A. (7 de Junio de 2008). Motivación individual . México , Ciudad de México , México .
- García, G. (2006). *La formación del clima psicoclógico y su relación con los estilos de liderazgo. Tesis Doctoral presentada en el Programa de Doctorado en Psicología Social de la Universidad de Granada*. Granada.
- Gómez, E. (2013). *Creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno en la educación media. Atisbo teórico desde la postmodernidad*. Barquisimeto, Venezuela: Tesis Doctoral presentada como requisito para optar al Grado de Doctor en Gerencia.

- Guilera, L. (2011). *Anatomía de la Creatividad* . Sabadell: FUNDIT-Escola Superior de Disseny ESDi.
- Guión, R. (1973). A note on organizational climate. . *Organizational Behavior and Human Performance.*, 120-125.
- Hellriegel, D. (1974). Organizational Climate: Measures Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 255-280.
- Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. Ciudad de México .
- Huerta, J., & Rodríguez , G. (2006). Creatividad. En G. R. Juan Huerta, *Habilidades Directivas* (págs. 71-91). Ciudad de México: Pearson.
- INEGI. (19 de Septiembre de 2009). Resumen de los Resultados de Censos Económicos de 2009. Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- James, L., & Jones , A. (1974). Organizational Climate: A review of theory and Research. *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- Jiménez, W. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. Ciudad de México : Mc Graw Hill.
- Lefcovich, M. (5 de Diciembre de 2012). *Creatividad e innovación: El camino de las empresas de alta competitividad*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de DeGerencia.com : http://www.degerencia.com/articulo/creatividad_e_innovacion_el_camino_de_las_empresas_de_alta_competitividad
- Linares, C., Montañana, A., & Navarro , E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia .
- López, E. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* . Barcelona : Tesis para obtener el grado de licenciado por parte de la Facultad de Derecho de la UAB.

- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México : Trillas .
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.
- Medina, C., & Espinoza, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas . *Gestión y Estrategia* , 54-63.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: The Synthesis of Research . *Harvard Business Review* 59, 103-116, 215-297.
- Moreno, B., & Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Ciudad de México: Pearson.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* , 153-170.
- OCDE. (19 de Septiembre de 2016). Temas y políticas clave de PyMES y Emprendedores en México . Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- OIT. (1997). *Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención*. Colombia : AlfaOmega.
- Pariante, J. (2009). Algunas reflexiones entorno al concepto de liderazgo. En J. Mendoza, & L. Garza, *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (págs. 117-145). Aguascalientes : Universidad Autónoma de Aguascalientes .
- Patlán, J. (2015). Definición, medición y consecuencias del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. Uribe, *Clima y ambiente organizacional* (págs. 39-93). Ciudad de México: Manual Moderno.

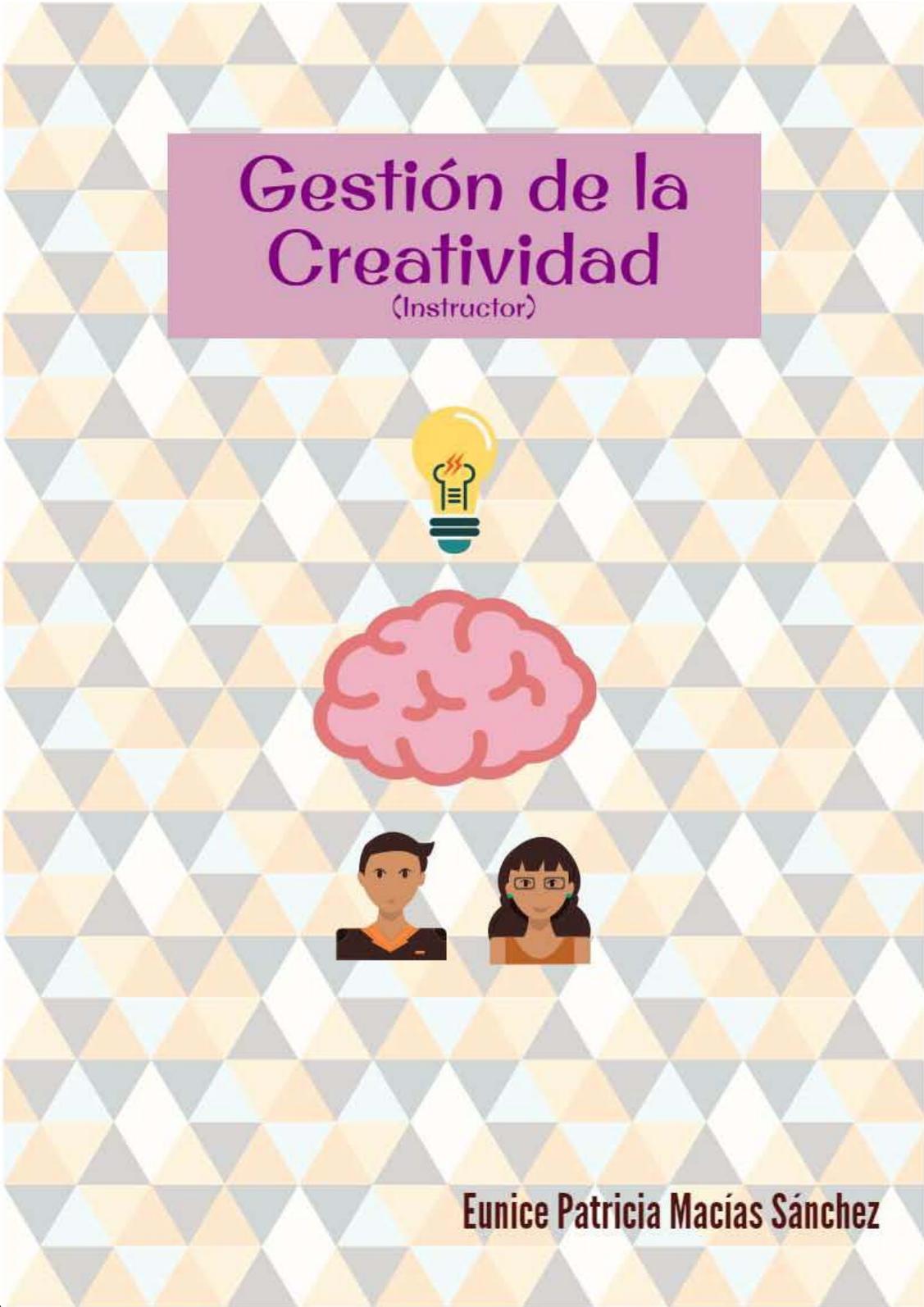
- Penagos, J. C. (2000). Creatividad, una aproximación. *Revista de Psicología* , 2.
- Plumise, L. (1991). A visit with Fred Herzberg. *Management Newsletter*, 2-7.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá. Colombia : ECOE Ediciones
- Puente, L., & Dávila, M. (2015). El conformismo Organizacional y los retos del cambio y Creatividad en el trabajo.
- Ramírez, E. C., Hernández Mendoza, F., Montero, M. G., García Ortiz , M. E., García Chavero , M. P., & García , G. M. (29 de Agosto de 2012). Apuntes Digitales Plan 2012. México, Coyoacán, México.
- Ramírez, J. (2007). *Caja de herramientas gerenciales* . Ciudad de México : Panorama.
- Ramírez, R., Abreu J., & Badii M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna* . México: Limusa .
- Reyna, L., Campos , E., & Martínez , K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *RAITES* , 10-30.
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico . *Universidad de Talca* , Vol. 3 .
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teórica y práctica* . México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robles, G., & Alcérrea , C. (2003). *Administración un enfoque interdisciplinario (2a.ed.)*. Estado de México: Pearson.

- Rodríguez, M. (1990). *Manual de la Creatividad y los Procesos Psíquicos y el Desarrollo*. México: Trillas.
- Rodríguez, M. (2006). *Psicología de la Creatividad*. Ciudad de México: PAX México.
- Roozeboom, M., Houtman, I., & Bossche, S. (2008). *Monitoring Psychosocial Risks at work*. PRIMA-EF.
- Runco, M., & Sakamoto, S. (1999). *Experimentals studies of creativitry*. . New York: R.J. Sternberg- pág. 62.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.Una visión dinámica*. Barcelona.
- Segredo, A. (2009). Caracterización del sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Cubana Salud Pública v.35*.
- Sergueyevna, N., & Mosher , E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5-18.
- Sternberg, R. (1969). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality theory and research*, 900 - 942.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Trechera, J. (2005). *Saber Motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Recuperado el 18 de enero de 2017, de Saber Motivar: ¿El palo o la zanahoria?: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Trillo, M., & Pedraza, J. (2007). La influencia de la innovación en el capital intelectual de la empresa. Propuesra de un modelo . *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 1419-1431.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. Ciudad de México: El Manual Moderno.

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones . *Omnia* , 60-75.

Valdés, C. (12 de Noviembre de 2008). Motivación . Ciudad de México , Ciudad de México , México .

Velaz, I. (20 de Agosto de 2012). *Management*. Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de Management: <https://s3a2.me/2012/08/20/kurt-lewin-revoluciono-la-forma-de-entender-el-liderazgo/>



Gestión de la Creatividad

ÍNDICE

Introducción

PRIMERA SESIÓN

Apertura

- a) Participantes: Bienvenida, presentación participantes, dinámica de integración.
- b) Objetivo del curso y criterios de evaluación: con manual.
- c) Contenido del curso: 1, 2 y 3: con manual

Cronograma de actividades

1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

Parte 1. Empresa

Proceso Administrativo

Misión, visión y valores

Objetivos empresariales

Clima Organizacional

Parte 2. Área o equipo de trabajo

Gestión Organizacional

Liderazgo

Objetivos por área

Actividad 1: **Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.**

SEGUNDA SESIÓN

2. Creatividad: entorno e individuo

Parte 1. Entorno

Creatividad empresarial y su proceso

Motivación extrínseca

Conocimiento de objetivos personales por trabajador

Definición de actividades individuales por trabajador

Parte 2. Individuo

Motivación intrínseca

Aptitud creativa

Actitud creativa

Confianza

Actividad 2: **Dirigida al conocimiento y análisis de la presencia de los factores componentes del entorno creativo.**

Actividad 3. **Conocimiento de los componentes característicos de un individuo creativo.**

TERCERA SESIÓN

3. Resultados del entorno creativo

Parte 1. Conductas esperadas

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración

Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.

Motivación

Parte 2. Evaluación de las conductas esperadas

Ejercicio 1: Problemas

Ejercicio 2: Curiosidad

Ejercicio 3: Motivación

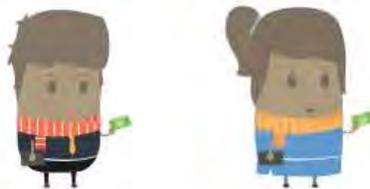
4. Referencias

¡¡¡BIENVENID@! QUERIDO INSTRUCTOR (A)!!!

Este manual está dirigido a ti, con la finalidad de que guíes en el proceso de enseñanza-aprendizaje a los participantes del presente taller.

No olvides que es un taller de creatividad, por lo que puedes seguir al pie de la letra lo indicado o sólo tomarlo como base para crear ejercicios nuevos.

Es importante explicar que el manual coincide con el contenido del manual del participante, sólo difiere en las letras de color azul marino que se encuentran dirigidas a ti, el texto de color azul se encuentra acompañado del siguiente icono:



¡MUCHO ÉXITO!



Es necesario que te presentes: **nombre, puesto, profesión**, con la idea de bajar la tensión inicial puedes aportar información informal tal como tus **gustos de comida, música**, u otras opciones. **NO ENTREGUES EL MANUAL AL PARTICIPANTE HASTA DESPUÉS DE HABERTE PRESENTADO**. En cuanto concluyas tu participación entrega el manual y los materiales a los participantes. Después da la oportunidad a que se presenten con la misma información.

¡¡¡BIENVENID@!!!

Hola querido participante, bienvenido al taller “Gestión de la Creatividad”, para comenzar es necesario que sepamos quién eres por tal motivo ve preparando las respuestas de las siguientes preguntas:

¿Cuál es tu nombre?

¿Puesto actual?

¿Qué estudiaste?

¿Cuál es tu comida o platillo favorito?

¿Qué música, grupo o artista te gusta escuchar?

Ya que las tienes en mente, en orden, compártelas con tus compañeros de grupo, todos sin excepción tienen que participar.



Ahora que ya todos saben sus nombres, pídeles que busquen dentro de sus materiales una tarjeta blanca de 8x4 cm, y que con los plumones disponibles anoten su nombre. Después instrúyelos para que lo coloquen como gafete (con la ayuda de un seguro que también se encuentra dentro del paquete de materiales).

Pídeles que abran su manual y que lean las instrucciones de la actividad “Tres verdades y una mentira”

Para continuar conociéndonos e integrándonos, haremos la siguiente actividad llamada “Tres verdades y una mentira”, sigue las instrucciones, si tienes duda pregunta a tu instructor.



Pídeles a los participantes que reacomoden el salón para que tengan la oportunidad de caminar sin tropezar. Es importante que midas al tiempo, para que la actividad no se alargue, para la primera instrucción sólo dales 2 min, para la segunda 3 y para el final máximo 5 min.

Tres verdades y una mentira

- ✓ En media hoja de papel escribe con letra grande tu nombre, tres cosas acerca de ti que sean verdades y una mentira (en desorden). Por ejemplo: María tiene un coche rojo, le gusta el clima cálido, adoptó a 5 perros y odia el rock.
- ✓ Todo el grupo tiene que comenzar a circular por todo el salón, con sus hojas de papel.
- ✓ Después elige a una pareja, muestren sus respectivas hojas de papel y traten cada uno de adivinar qué información es mentira.



Después de terminar la actividad, reacomden el salón, pídeles que abran sus manuales y que lean la introducción y el objetivo, dicha actividad debe realizarse en máximo 8 minutos.

Introducción

El tema de creatividad y gestión organizacional son un dúo que ofrece un gran aporte para las dinámicas, la cultura y el clima de las organizaciones.

En el presente manual se te proporcionará un compendio de temas y conceptos que te guiarán al momento de implementar la creatividad empresarial en tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que todo el proceso requiere de toda tu participación sin importar cuál sea tu área. La clave se encuentra en la colaboración en la génesis de un entorno creativo en el que tú y el personal a tu cargo se sientan: con la confianza de crear, cuenten con las herramientas de aptitud y actitud para hacerlo; se encuentren motivados por cuestiones externas, es decir por aporte de la empresa y/o jefe (extrínsecamente) y por cuestiones individuales, personales (intrínsecamente). El taller y el manual son de gran ayuda para aquellos que están interesados en pensar de forma diferente, de hacer parte de su rutina el pensar creativamente, es decir, llevar al máximo el ejercicio de crear.

Dentro de cada sesión y parte del manual se pretende aportar una gama de acciones a seguir y/o corregir para generar un entorno creativo.

Objetivo del manual y taller



Brinda a la población de tu grupo una charla de 5 minutos en la que menciones lo siguiente:

Importancia: Actualizar y mejorar la forma en la que se realizan las actividades en el área y/o equipo de trabajo.

Utilidad del taller: Realizar dichas actividades de forma diferente por medio de la creatividad empresarial, obteniendo resultados tangibles como disminución de tiempo en la realización de actividades, aportes de ideas constantes del personal, ambiente favorable, complementación de objetivos por trabajador y área, menor inversión de tiempo por parte del jefe en la gestión de las actividades del personal.

Procura esmerarte en cautivarlos con la charla para lograr que se motiven desde un inicio.

Pide a los participantes que lean el contenido desde el subtema “**El manual**” hasta “**Entorno físico**”, espera 5 minutos para que lean.

El manual



El presente manual tiene 2 modalidades la primera es como herramienta para el taller “Gestión de la creatividad”, la segunda como recopilación de conceptos y guía en el proceso de génesis de conductas pertinentes a un “trabajador creativo”, por medio del conocimiento y uso de los factores necesarios para la existencia de un entorno creativo.

Este manual contiene conceptos, definiciones, ejercicios y actividades; sustentadas de forma accesible, simple, en conjunto con un proceso a seguir con el objetivo de guiar al participante en conocer, entender y aplicar lo necesario para la creatividad empresarial.

El manual se encuentra dividido en tres unidades que a su vez se dividen en dos partes. Enseguida se menciona una breve descripción de lo que se revisará en cada una de las unidades:

1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

En la primera parte se revisarán aquellos conceptos que se conocen como integrantes de su empresa: misión, visión, valores, objetivos empresariales, clima organizacional. Además contiene información del proceso administrativo, base central de la mancuerna de gestionar-crear.

En la segunda parte se delimitan los conceptos más específicos de un área de trabajo: gestión organizacional, liderazgo y objetivos por área

El cierre de la primera parte se realizará por medio de una actividad enfocada al dominio del conocimiento de los pasos integrantes del proceso administrativo, y aplicación del mismo en el área o equipo de trabajo.

2. Creatividad: entorno e individuo

En este apartado, se define y explica en qué consiste la creatividad empresarial. Se describen los factores ideales para la génesis de un entorno creativo, así como la definición del mismo. Además menciona como se podría

gestionar dichos factores para enfocarlos a un entorno estimulante para crear; lo anterior en la primera parte.

En lo que concierne a la segunda se revisan las características del individuo creativo, su definición y revisión de sus componentes conductuales. Para cerrar se realizarán dos actividades; la primera dirigida al refuerzo del conocimiento de los factores ideales para el entorno creativo. Mientras que la segunda irá enfocada al dominio de los conceptos pertenecientes a un individuo creativo.

3. Resultados del entorno creativo

Este es el apartado clave del manual, representa el resultado de todo el taller y del manual. Aquí se revisarán más a detalle la descripción y presencia de las conductas resultadas de estar inmerso en un entorno creativo, es la parte teórica. En la segunda sección de éste apartado se proporcionarán ejercicios y actividades para detectar la presencia, o ausencia de las conductas características de un individuo creativo.

Participantes

El presente manual se encuentra dirigido a los mandos medios, cabecillas de equipos de trabajo de cualquier área de la empresa. Se entiende que son las personas líderes, responsables de la toma de decisiones, establecimiento de objetivos de un área; o equipo de trabajo, conformado dos o más personas.

Los requisitos previos de los participantes es que tengan una o más personas a su cargo.

Entorno físico

Se recomienda que sean máximo 8 participantes por grupo; el tamaño del aula dependerá de la cantidad de participantes, las únicas condiciones necesarias son: tener mobiliario útil para poder trabajar de forma individual y en equipo; contar con un pizarrón, sillas y tapetes para realizar diferentes modalidades de actividades.



Pregunta si existen dudas, si existen resuélvelas. Pídeles a 2 participantes que en un papel bond copien y después peguen en la pared la carta descriptiva. En lo que ellos concluyen la actividad lee y explica el contenido de la carta descriptiva.

CARTA DESCRIPTIVA

DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL CURSO: Gestión de la Creatividad		LUGAR Y FECHA DE IMPARTICIÓN:		
OBJETIVO GENERAL: El objetivo del taller y del manual es el participante sea capaz de conocer los factores particulares de un entorno creativo, para generar conductas características de un trabajador creativo, y así poder aplicarlo en beneficio propio y de los trabajadores a su cargo.		DURACIÓN: 9 horas HORARIO:		
		INSTRUCTOR:		
		No. DE PARTICIPANTES: 12		
REQUISITOS DE INGRESO DEL PARTICIPANTE: Mandos medios con una o más personas a cargo.				
PRIMERA SESIÓN				
APERTURA		Tiempo en minutos		30
Objetivo particular:	Al finalizar el proceso de apertura, el participante identificará los tres temas que integran el curso, el criterio de evaluación y las reglas de convivencia, con el fin de que el taller se lleve a cabo en un ambiente dinámico y de confianza.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Bienvenida y presentación	Bajar tensión inicial Integrar al grupo.	Diálogo Expositiva Interrogativa	No Aplica	2
Presentación de participantes	Integrar al grupo.	Interrogativa	Plumones de agua Plumones para pizarrón	5

con preguntas joviales			Tarjeta de color de 8x4 cm Seguro para gafete	
Actividad: Tres verdades y una mentira	Generar un ambiente agradable para iniciar el grupo.	Diálogo Actividad de integración: "Tres verdades y una mentira"	Proyector Computadora Presentación ppt Manual del taller	9
Presentación del objetivo general del curso y criterios de evaluación	Definir objetivos, aclarar dudas y establecer reglas del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller	6
Presentación del contenido del curso	Identificar el contenido del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	8
UNIDAD 1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo.			Tiempo total (hrs):	2.30
Parte 1: Empresa			Tiempo (min):	70
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante conocerá los conceptos de los componentes de ideales de una empresa enfocada a la creatividad.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Proceso Administrativo	Identificar los componentes del proceso administrativo.	Interrogativa Expositiva Lectura comentada.	Pelota de goma Manual del taller Pizarrón Tarjetas de	20

	Reflexionar acerca de los beneficios de llevarlo a cabo.	Actividad "memorama administrativo"	memorama Presentación ppt	
Misión, visión y valores	Identificar en qué consiste cada uno de estos conceptos, además de identificar cuáles son los de la empresa a la que pertenece el participante.	Expositiva Diálogo Ejercicio ¿Qué definición soy?	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas para la actividad Pluma o lápiz Cuaderno	20
Objetivos empresariales	Ilustrar en qué consiste dicho concepto.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación ppt Pizarrón Plumones para pizarrón	15
Clima Organizacional	Explicar qué es el clima dentro de una organización.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de comparación entre clima natural y clima organizacional.	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Lápiz o pluma Cuaderno	15

Parte 2: Área o equipo de trabajo		Tiempo (min):		80
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante aplicará los pasos del proceso administrativo en sus actividades laborales rutinarias.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos materiales y	Tiempo
Introducción	Familiarizar al participante con el tema, repasar el proceso administrativo.	Lectura comentada Expositiva	Manual del taller	10
Gestión Organizacional	Identificar qué es la gestión administrativa.	Lectura comentada Expositiva Lluvia de ideas	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	25
Liderazgo	Relacionar la figura de líder con su definición, por medio de un ejercicio dinámico.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: ¿Quién es el líder?	Manual del taller	25
Objetivos por área	Diferenciar los objetivos por área y empresariales, reconocer la importancia de su existencia.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: "Los robots sin objetivos" Lluvia de ideas	Manual del taller	20

Actividad 1: Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.	Aplicar el proceso administrativo en las actividades diarias del participante.	Lectura comentada Formatos para aplicar el proceso administrativo Expositiva Diálogo	Manual del taller 6 formatos para aplicar el proceso administrativo 1 Hoja de papel Lápiz o pluma	20
SEGUNADA SESIÓN				
UNIDAD 2: Creatividad entorno e individuo		Tiempo total (hrs):		3
Parte 1: Entorno		Tiempo (min):		70
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los conceptos de los componentes un entorno creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Realizar un acercamiento inicial entre el participante y el tema de creatividad.	Lectura comentada Expositiva Interrogativa Ejercicio: cadena de palabras	Manual del taller Presentación de ppt	15
Creatividad empresarial y su proceso	Definir y desarrollar el tema central del taller: creatividad.	Expositiva Interrogativa Discusión Lectura comentada Lluvia de ideas Ejercicio de	Manual del taller Casos de problemáticas	20

		casos de problemáticas		
Motivación extrínseca	Identificar qué es la motivación y en qué consiste su componente externo.	Lectura comentada Ejercicio: "Lo que a mí me motiva"	1 Hoja de papel Colores de madera Plumones de colores a base de agua	20
Definición de actividades individuales por trabajador	Resaltar la importancia de contar con actividades bien distribuidas por trabajador, dentro de un equipo de trabajo.	Lectura comentada Expositiva Reflexión	1 Hoja de papel Manual del taller	15
Parte 2: Individuo			Tiempo (min):	110
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante conocerá los conceptos de los componentes un individuo y entorno creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo

Motivación intrínseca	Diferenciar la motivación extrínseca de la intrínseca, comprender los factores que componen la motivación intrínseca.	Expositiva Diálogo Ejercicio: "La letra E"	Manual del taller Presentación ppt Lámina con la letra E 1 Hoja de papel por participante Lápices o plumas	15
Aptitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la aptitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio: "Los componentes de la aptitud creativa"	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas con los componentes de la aptitud creativa	15
Actitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la actitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Interrogativa Trabajo en equipo	1 Hoja de papel por equipo Presentación en ppt	15
Confianza	Relacionar el concepto de confianza en el desarrollo del proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Anuncio de mí mismo" Diálogo	1 Cartulina por participante Colores de madera Plumones de colores a base de agua Reforzador: dulce, chocolate, diploma, tarjeta.	15

Actividad 2: Palabras encadenadas: entorno creativo.	Identificar y analizar la presencia de los factores componentes del entorno creativo.	Expositiva Discusión	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Cuaderno Lápiz o pluma	20
Actividad 3: Collage Creativo	Plasmar en un collage los componentes característicos de un individuo creativo.	Expositiva Collage Reflexión	Manual del taller 1 Cartulina por participante Plumones de colores a base de agua Revistas Tijeras Pegamento de barra Diamantina Lentejuelas	30
TERCERA SESIÓN				
UNIDAD 3: Resultados del entorno Creativo		Tiempo total (hrs):		3
Parte 1: Conductas esperadas		Tiempo (min):		90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los componentes de cada uno de las conductas esperadas de un individuo creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Definir qué y cuáles son las conductas esperadas.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación de ppt	10

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración.	Identificar las conductas pertenecientes a los problemas: enfocados a la creatividad empresarial.	Expositiva Lectura comentada Diálogo Ejercicio: "Emparejando tarjetas" Interrogativa	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas de aptitudes para el análisis de un problema	30
Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.	Identificar los componentes elementales para la curiosidad en el ámbito creativo.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de dibujo de los componentes de la curiosidad	Manual del taller Presentación ppt 1 Hoja de papel por participante Colores de madera	30
Motivación	Reconocer el papel que funge la motivación en el proceso creativo.	Expositiva Diálogo Lectura comentada Debate dirigido	Manual del taller Presentación de ppt	20
Parte 2: Evaluación de las conductas esperadas			Tiempo (min):	90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante aplicará estrategias y conocimientos pertinentes a un individuo capaz de crear.			

Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Ejercicio 1: Problemas	Realizar una evaluación del conocimiento adquirido el manejo de una situación problemática de forma creativa.	Estudio de casos Cuestionario	Manual del taller Caso de situación problema en una empresa Cuestionario: Problemas (manual)	20
Ejercicio 2: Curiosidad	Reflexionar acerca del papel que juega la curiosidad en el momento de crear.	Ejercicio: "Isaac Newton y la curiosidad" Expositiva Diálogo Interrogativa Trabajo en equipos Reflexión	Manual del taller Cartel con imagen de Isaac Newton Colores de madera Plumones de colores a base de agua Cartulinas Hoja de colores Revistas Pegamento en barra Diamantina Lentejuelas Tijeras	30

Ejercicio 3: Motivación	Discernir y generar nuevas estrategias utilizando un proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Lista checable de estrategias creativas"	Manual del taller Lista checable de estrategias creativas	20
Cierre	Reflexionar acerca del taller.	Reflexión	Pelota de goma	20

!!!COMENZAMOS!!!

1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

Parte 1. Empresa



Es momento de comenzar con la parte teórica del taller, con la finalidad de vincular al participante con el tema, antes de revisar el contenido del manual puedes realizar el siguiente ejercicio de

preguntas:

- ✓ Lanza la pelota de goma a uno de los participantes a quién le haya tocado, hazle la pregunta.
- ✓ Continua con cada una de las preguntas (4), si cae con alguien que ya respondió, pídele que elija a alguien que no haya participado.
- ✓ Preguntas:

¿Qué significa para ti administrar?

¿Cuándo piensas en visión, qué es lo primero que se viene a tu mente?

¿Por qué crees que es importante contar con un objetivo por área y empresa?

En alguna ocasión has escuchado el término “clima organizacional”, ¿en dónde?

Al finalizar el ejercicio, menciona todos los subtemas de la parte 1. Después elige a **un** participante, para que lea en voz alta el contenido del primer subtema “Proceso Administrativo”.

Proceso Administrativo

Para comenzar a definir en qué consiste el llamado “proceso administrativo”, es necesario, definir *administración* la cual según el autor Chiavenato, 2002, es la “conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste”. Por tanto, el proceso administrativo es una serie de pasos ideales con la finalidad de aportar un mayor orden y sentido a la acción de administrar. Según Robbins, 1994, dicho proceso cuenta con 4 etapas las cuales se plasman en seguida:

1. Planear: ¿Qué se va a hacer? Incluye la definición de metas, establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades.

2. Organizar: ¿Cómo se va a hacer? Determinación de las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se decidirá.
3. Dirigir: Supervisar que se estén realizando las actividades conforme a lo planeado. Incluye la motivación y conducción de los subordinados, selección de los canales de comunicación más efectivos y resolución de conflictos.
4. Controlar: Vigilar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planearon y corregir desviación significativa.



Después de finalizar la lectura, pregunta si existen dudas, si es así resuélvelas. Indica a los participantes que cierren su manual. Toma las tarjetas de “memorama administrativo” que vienen en tu material, colócalas boca abajo en el pizarrón. Indica a los participantes que se dividan en dos equipos para realizar el ejercicio, la actividad debe realizarse en máximo 15 minutos. Para cerrar el tema pídeles a los participantes que abran nuevamente su manual y lean el apartado “Repaso y Reflexión”.

Repaso y reflexión

- ✓ ¿Por qué es importante conocer el proceso administrativo?

Para ubicar la importancia del proceso administrativo dentro de un ámbito laboral es importante reconocer que todas las actividades que se realizan en la misma se encuentran dirigidas a un fin común, tomando en cuenta lo siguiente el proceso administrativo brinda un panorama claro de todas aquellas actividades, decisiones, materiales, correcciones, y evaluaciones que se deben y deberán llevar a cabo para cumplir con dicho fin. Además de ser necesario ofrece la oportunidad de que se realicen los ajustes pertinentes en el camino para que la complementación del objetivo se realice por medio de las formas idóneas y funcionales.

- ✓ ¿Qué relación tiene contigo y tu personal?

Muy fácil, se encuentra presente en todas las actividades diarias, además de que si es parte de tu rutina puede implicar un método del que pueden beneficiarse todos los miembros del equipo.

- ✓ ¿Cómo beneficia emplear el proceso administrativo?

Beneficia en la toma de decisiones, en ciertas situaciones pueden realizarse en conjunto, claridad en los roles que deben de cumplir cada miembro del equipo, mayor comunicación, prevención de problemáticas, planificación adecuada y hasta el hecho de contar con todas las herramientas y materiales necesarios.



Al terminar, pregunta al grupo si quisieran aportar algo más, sino, continúa con el siguiente subtema.

Misión, visión y valores empresariales



Para comenzar con el desarrollo del tema pregúntales si alguien ha escuchado alguno de éstos conceptos. Lee el título y las definiciones.

¿Qué son?

Revisa las siguientes definiciones:

Misión.

Según Marienela Armijo, 2009 es la “descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”. Por tanto, la misión es la esencia del propósito de la existencia de la empresa, de vital importancia para la gestión de la misma.

Visión.

La definición de visión según Armijo, 20009, es la siguiente:

“Corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar”.

Valores.

Es difícil concebir que los valores sean propios de alguna identidad que no sea humana, sin embargo, al estar conformadas por personas, los valores de cierta forma pueden expresarse por las mismas. Según Hultman, 2005, expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización. La idea de la existencia de los valores es proporcionar una guía para las acciones y actitudes ideales para la empresa.



Después de leer pide a todo el grupo que investigue cuáles son la misión, visión y valores de la empresa a la que pertenecen, dales 10 min para que lo hagan. **Nota:** En caso de que la empresa no cuente con alguno o los 3 conceptos mencionados, anima a los participantes a qué busquen los medios para que se generen. Pídeles a los participantes que cierren su manual. Dirige el ejercicio “¿Qué definición soy?”: Elige las parejas (procura que no sean las personas con las que usualmente trabajan los participantes), toma las tarjetas en las que se encuentra escrito: misión, visión, valores; no importa que se repitan. Obviamente por pareja tienen que ser diferentes. Toma el tiempo de la actividad, son 10 minutos.

¿Qué definición soy?

- ✓ El instructor elegirá la persona con la que trabajarás en pareja.
- ✓ Colóquense el uno enfrente del otro.
- ✓ Tomen la tarjeta sin verla colóquenla en su frente.
- ✓ Realiza preguntas para tratar de adivinar qué concepto eres (misión, visión, valores empresariales).
- ✓ Tu pareja realizará exactamente lo mismo. El que adivine primero, gana el ejercicio.



Pregunta si existen dudas, pide a los participantes que regresen a sus lugares.

Objetivos empresariales

Pide a un participante que con sus propias palabras defina la palabra objetivo. Después pídeles que abran su manual y que en conjunto lean la definición.

Definición:

Según la Dra. Marianela Armijo, 2009, los objetivos empresariales son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



Pide a todo el grupo que en equipo redacten con sus propias palabras una definición de objetivos empresariales, dales 5 min para ponerse de acuerdo. Después pide que elijan a un miembro para que pase a escribirla en el pizarrón. Pregunta si existen dudas, después de responder, continúa con el siguiente apartado.

Clima Organizacional



Como introducción pide a un participante que realice una definición de clima, OJO no de clima organizacional, sólo de clima, al terminar comienza a leer la comparación:

El clima natural según el Diccionario de la Real Lengua Española es el conjunto de condiciones atmosféricas propias de un lugar, constituido por la cantidad y frecuencia de lluvias, la humedad, la temperatura, los vientos, etc., y cuya acción compleja influye en la existencia de los seres sometidos a ella. Analizando lo siguiente, las condiciones del clima no pueden ser cambiadas por los individuos, pero si influyen de forma directa o indirecta en las actividades, salud, actitudes y hasta humor de las personas.

Lee la siguiente definición de clima organizacional:

Para los autores Schneider & Reichers, 1983, es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo.



Con un plumón o gis, realiza en el pizarrón un línea para dividirlo en dos, en la primera anota el título “Clima natural”, en el segundo “Clima organizacional”. Pídele a cada uno de los participantes que pasen al pizarrón a anotar las similitudes entre clima y clima organizacional. En

conjunto con el grupo reflexionen acerca de la validez de cada una de las aportaciones.

Al terminar la reflexión, borra las aportaciones y realicen el mismo ejercicio acerca de las diferencias.

Parte 2. Área o equipo de trabajo



Pídeles a los trabajadores que lean el primer párrafo de la parte 2 del manual. Dale 3 minutos para que realicen esta acción.

Es bien conocido que las empresas cuentan con diferentes tipos de estructuras empresariales, están van de acuerdo a las necesidades de cada una. Es usual que para facilitar los procesos, las empresas se dividen en áreas y/o equipos de trabajo, dichas áreas son diferentes en su administración, objetivo y actividades; sin embargo son pequeños engranes de una gran maquinaria, es vital que cada uno de los engranes se encuentre trabajando de la mejor forma posible, para cumplir con la finalidad de la existencia de la empresa. A continuación se revisarán conceptos presentes e ideales para el beneficio de cada área de trabajo.



Realiza un breve comentario der repaso de los beneficios de contar con el proceso administrativo, y pide al grupo que regrese a la definición inicial del proceso administrativo, la releen junto con sus fases. Dale 5 min. Pregunta si existen dudas, sino hay, continúa con el siguiente apartado.

Gestión Organizacional



Lee en voz alta el siguiente párrafo, pide a uno de los participantes que anote en un rotafolio la definición que viene en el manual de gestión organizacional.

¿Qué implica la gestión organizacional?

El Diccionario de la Real Lengua Española indica que es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado; por tanto podríamos decir que son las estrategias que se utilizan por área o por empresa para cumplir con el objetivo o meta, en ocasiones es asertiva, positiva y en otras puede mejorarse.



Realiza una lluvia de ideas acerca de las estrategias de gestión que utilizan cada uno de los participantes. Cierra el ejercicio dando a los participantes la oportunidad de brindar sugerencias de mejora de dichas estrategias. Dicho ejercicio es recomendable que no se prolongue más de 10 minutos.

Liderazgo



Pide a los participantes que mencionen a una persona conocida que consideren líder, además de que justifiquen por qué. Dale 5 minutos para realizar el ejercicio. Después pídeles que pasen al frente a exponer su ejercicio. Realiza el cierre del ejercicio leyéndoles la definición de liderazgo, reflexionen en conjunto si su justificación de una persona líder, coincide con la definición.

Según el autor Chiavenato, 2009, el liderazgo es el poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. Realicemos la siguiente actividad:



Para cerrar el tema, dirige la actividad 2 “¿Quién es líder?” Procura que los participantes no tarden más de 2 minutos en elegir al voluntario (a), ni al líder. El tiempo para la actividad es de 15 min.

¿Quién es líder?

Sigue las siguientes instrucciones:

- ✓ Todo el grupo tiene que elegir a un voluntario (a), que tendrá que salir de salón.
- ✓ Los participantes que se encuentran en el salón, tendrán que elegir a una persona quien será el “líder”.
- ✓ Dicha persona tendrá que poner una rutina de 3 movimientos, los demás tendrán que imitar estos 3 movimientos (por ejemplo: aplaudir, brincar, tocarse los codos, mover la cabeza, etc.).
- ✓ El voluntario (a) regresa al salón y trata de adivinar quién es la persona “líder” que puso la serie de movimientos. La idea es que los demás participantes disimulen y traten de no ver al “líder” para que el voluntario (a) no adivine.



Pide a los participantes que tomen sus lugares y que abran su manual para continuar con el contenido.

Objetivos por área



Pide a un participante que te apoye leyendo el siguiente párrafo. Al terminar pregunta al grupo si tienen dudas.

Al igual que los objetivos empresariales, los objetivos de área le dan sentido y dirección a las actividades que se realizan en ella, todas las estrategias se encuentran direccionadas al cumplimiento de los mismos. Son la base y el porqué de la existencia de la especialización de las personas que la integran. De los objetivos surgen la diferenciación de actividades por trabajador, el tiempo de entrega, la jerarquización de prioridades. Lo ideal es que el camino al cumplimiento de los objetivos sea benéfico y eficaz para la empresa. Reflexiones acerca de la importancia de la existencia de los objetivos con el siguiente ejercicio:



Pide a los participantes que formen parejas, sigue las instrucciones del ejercicio “Los Robots sin objetivos”. Procura que cuando estén realizando la actividad, no choquen con sillas o con otras parejas.

La actividad no debe de durar más de 9 minutos, más la reflexión de no más de 2 minutos.

Los Robots sin objetivos

Para ejemplificar la importancia que tienen los objetivos por área se tiene el siguiente ejercicio. **Nota:** imagina que cada pareja es un área de la empresa, qué pasaría, si no tuvieran un rumbo (objetivo), ¿chocarían y no llegarían a la meta final? Sigue las instrucciones:

- ✓ Elige a una pareja.
- ✓ Los roles que desempeñarán son: robot y control remoto.
- ✓ Para quien es el control remoto deberás de dirigir a tu compañero, es decir, si tocas su hombro derecho deberá ir a la derecha, si tocas al izquierdo, a la izquierda. Sin hablar, solo direccionando a tu compañero con las manos.
- ✓ Para quien sea el robot deberá de seguir las instrucciones del control.

- ✓ Cada pareja irá en una dirección diferente, traten de no chocar con sus compañeros.
- ✓ Al terminar la actividad regresa a tu lugar y reflexionen en conjunto la importancia de contar con un objetivo por área.



Pídeles a los participantes que den sus puntos de vista acerca de la actividad y su vinculación con los objetivos por área. Dirige las participaciones. Cierra la sesión dando una introducción a la primera actividad, pide que preparen el material que utilizarán para ejecutarla.

Actividad 1: “Poniendo en práctica el proceso administrativo”



En cuanto el grupo tenga su material listo (los 6 formatos impresos). Vuelve a leer la parte del manual en la que se encuentran descritos los 4 pasos del proceso administrativo (Proceso administrativo).

Pídele a uno de los participantes que lea las instrucciones de la actividad.

Es momento de llevar a cabo el proceso administrativo en las actividades que actualmente realizas. Comenzaremos con una de las actividades de la cual eres responsable como mando. Enseguida se enlistan las actividades a realizar:



Explica a los participantes el significado de cada uno de los componentes que se encuentran en el formato:

Metas: Se refiere a las actividades que tienen que ejecutar en conjunto los integrantes del área o equipo de trabajo y el participante (jefe).

Estrategias: Son las posibilidades de ejecución para llegar a la meta planteada en un principio.

Plan de actividades: Una vez elegidas las estrategias idóneas para cumplir la meta establecida, con base en éstas enlistar las actividades que se deberán de realizar para ejecutar la estrategia.

Pregunta si existen dudas, sino continúa leyendo las instrucciones.

1. En una hoja de papel enlistas todas las responsabilidades que se encuentran a tu cargo (no tardes más de 5 minutos), sin importar si las realizas tu o algún miembro de tu equipo.

2. En cuanto tengas la lista completa elige 2 de ellas, es importante que por lo menos una de las metas que elijas involucren a un trabajador que se encuentra a tu cargo.
3. Toma los 2 formatos con el título “Formato 1: Planear”. Llénalos con la información correspondiente. Toma en cuenta que es un formato por cada meta elegida (Procura no hacerlo en más de 15 minutos).
4. En cuanto termines de llenar los formatos, revísalos y si es necesario realiza correcciones, no inviertas más de 3 minutos en lo anterior.



En cuanto terminen de llenar los 2 formatos explica cada uno de los componentes del Formato 2:

Nombre del responsable: Se refiere a la persona encargada de ejecutar las diligencias mencionadas en el plan de actividades que se describió en el Formato 1. Puede ser el participante en sí, o algún miembro de su equipo de trabajo.

Nombres de los integrantes del sub-equipo: En caso de que en el plan de actividades sea necesario que se formen sub-equipos dentro del área mencionar a los responsables. Si no es necesario, no llenar.

Actividades: Son las actividades rutinarias o pertinentes que deberán llevar a cabo ya sea el jefe o la persona a cargo, para cumplir con el plan de actividades y por lo tanto con la meta planteada en el Formato 1.

Tiempo de entrega: Es el tiempo ideal propuesto para ejecutar cada una de las actividades.

5. Toma uno de los formatos titulados “Formato 2: Organizar”, llénalo con la información solicitada. En el apartado “Nombre del responsable”, puedes mencionarte a ti o a un miembro de tu equipo de trabajo (según a quién esté a cargo la actividad).
6. Los formatos 3 y 4. Los utilizarás dando continuidad semanal y mensual a la actividad. En seguida se menciona el significado de cada uno de los elementos del “Formato 3. Paso 3: Dirigir”:

Reunión Semanal No.: El número de la reunión que realizas, si es la primera escribir 1, así continuar conforme vayan avanzando las reuniones.

Nombre del trabajador: La persona que está a cargo de las actividades que se están por revisar, incluso puedes ser tú mismo.

Actividades: Se deberá poner la lista de actividades en las que se enfoca la dirección.

Descripción de actividades: Cómo el trabajador ha ido desarrollando las actividades (no el deber ser, sino el ser).

Canal de comunicación: Anotar cuál ha sido el canal principal por el que te has comunicado con el trabajador (correo, en persona, juntas, teléfono, fax u otro).

Conflictos: Si ha existido algún conflicto entre el trabajador y el jefe, sus compañeros o con el desempeño de las actividades que le corresponden.

Motivación: Es un rubro, muy subjetivo, durante el llenado de la Forma 3, tratar de identificar qué aspectos podrían motivar al trabajador y si este se encuentra motivado en el momento de la reunión semanal.

La información que deberás completar en el “Formato 4. Paso 4: Controlar” es la siguiente:

Reunión mensual No.: El número de reunión que corresponda.

Nombre del trabajador: Nombre de la persona que desempeña las actividades que éstas revisando.

Actividades: La lista de actividades para las que se encuentra enfocado el formato.

Aportaciones y/o mejoras: Después de darle continuidad a las actividades en las que se está aplicando el proceso administrativo, observaciones, aportaciones que pueden funcionar como mejora para el desempeño del trabajador.

7. Incluso si lo requieres puede digitalizar los formatos en un Excel, en el que lleves el control de cada uno de los trabajadores y de tus actividades, y así podrás observar las mejoras desde que comenzaste a utilizarlo.



Pregunta si existen dudas, revisa como llenan los formatos los participantes. Puedes darles una charla para que realmente le den seguimiento a la actividad con los formatos 3 y 4. Menciona nuevamente los beneficios de seguir el Proceso Administrativo.

Es importante que continúes con la actividad, es en beneficio tuyo y de tu equipo de trabajo. Continua realizando el ejercicio por un tiempo prolongado, te darás cuenta que los cambios y mejoras en la gestión del área resultan positivas.

SEGUNDA SESIÓN

2. Creatividad: entorno e individuo



Como introducción dirige el ejercicio “Entorno ligado”. La actividad no debe prolongarse más de 10 minutos.

¡Bienvenid@ a la segunda parte de tu manual!

En la primera parte comenzaremos de lo más general para poco a poco llegar a lo particular. Iniciaremos hablando acerca del entorno. ¿A qué te suena? ¿Qué es lo primero que viene a tu mente?

Comencemos con el siguiente ejercicio, sigue las instrucciones:

- ✓ Colóquense en círculo.
- ✓ Elijan a un voluntario (a) que quiera comenzar con el ejercicio.
- ✓ El voluntario (a) deberá comenzar diciendo la palabra “entorno”.
- ✓ La persona que se encuentre a su derecha deberá decir una palabra que se relacione con entorno.
- ✓ Así sucesivamente continuarán mencionando una palabra que se encuentre relacionada con la anterior.
- ✓ El instructor intervendrá si la palabra de alguno de ustedes realmente no tiene relación, se dará la oportunidad de mencionar una diferente y se continuará el ciclo del lado contrario en el que va el turno.
- ✓ La actividad termina cuando todos participan.



Pide que regresen a sus lugares, que abran su manual y que se dediquen a leer el apartado siguiente “Parte 1. Entorno”. Dale 2 min para lo anterior.

Parte 1. Entorno

Como tu bien sabes, todos los individuos nos encontramos inmersos en diferentes entornos, pero ¿qué implica ésta palabra? ¿Alguna vez te lo has preguntado? El diccionario de la Real Academia Española menciona la siguiente definición: Ambiente, lo que rodea.

Ambiente es sinónimo de entorno, los ambientes en los que se encuentran los individuos varían en sus características, influyen en diversos factores. La finalidad de mencionar dicho concepto en este manual es que comprendas que así como existe el “entorno familiar”, “entorno social”, “entorno laboral”; existe un “entorno creativo”; el cual conoceremos paso a paso en el desarrollo de ésta segunda parte del manual. Los factores (condiciones) ideales de un entorno creativo son:

- ✓ Objetivos organizacionales.
- ✓ Objetivos por área
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación extrínseca
- ✓ Definición de actividades individuales

Ya hemos revisado los objetivos empresariales, por área y liderazgo; en esta parte se desarrollará la información pertinente a creatividad, recuerda que es entorno creativo, y motivación extrínseca.



Pregunta si existen dudas. Continúa con el siguiente apartado.

Creatividad empresarial y su proceso

¿Te sorprende que el término de creatividad se encuentre relacionado con el empresarial? ¿En qué áreas podrías asegurar que se encuentra presente la creatividad? ¿Te consideras como una persona creativa?



Arma una breve discusión con el grupo, respondiendo a las preguntas anteriores. Procura no demorar más allá de 10 minutos.

La conclusión final es que la creatividad se encuentra potencialmente en cada una de las personas, en el ámbito laboral no sólo se encuentra en áreas de diseño, se puede implementar en cualquier proceso, actividad o área, y que puede beneficiar en muchos aspectos de las actividades del día a día, como reducción de tiempos, mejora de las relaciones con compañeros, tiempos de entrega, motivación, confianza, entre otros. Pídeles que continúen leyendo el manual.

Las respuestas a estas preguntas están por resolverse. Necesitamos un entorno positivo con algunos elementos esenciales para que los trabajadores se sientan con la confianza de crear y aportar soluciones diferentes para los problemas, aporte de mejoras, resolución de conflictos, incluso en beneficio de su salud física y emocional. Desde la perspectiva de la Psicología, según el autor Guilera, 2011 la creatividad se podría definir de la siguiente forma:

- ✓ La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.

Por el hecho de que las empresas se encuentran integradas por individuos la creatividad se encuentra presente potencialmente en cada uno de ellos, todos somos capaces de crear, dicha actividad corresponde a todas las áreas de las empresas, no sólo las de diseño, mercadotecnia u otras que impliquen procesos relacionados con el arte. La creatividad es una habilidad que debe practicarse para que aporte resultados benéficos para el progreso de las actividades y métodos desarrollados dentro de un área de trabajo. La creatividad tiene un proceso, enseguida se menciona el aportado por Guilera, 2011:

1. Detectar un problema, una necesidad, una insatisfacción, una insuficiencia o una molestia.
2. Presentarlo a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, analizándolo o contemplándolo).
3. Originar una idea, concepto, noción o esquema para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales.

Ahora que ya conoces los pasos del proceso, no dudes en recordarlos día con día para que la actividad de crear se convierta en un hábito.



Proporciona a los participantes los casos que se encuentran en tu material, procura que no se repitan. Pídeles que sigan las instrucciones. En la parte final motiva al grupo para que participe. La actividad debe de durar 25 min en total: armar equipos 3 min, leer el caso 2 min, realizar el proceso creativo 10, exponer 10 min.

Realiza el siguiente ejercicio para practicar y ejemplificar el proceso creativo. Sigue las instrucciones:

- ✓ Armen equipos de 3 personas.
- ✓ Lean el caso (situación problemática por resolver) que se les proporcionó.
- ✓ Sigam los 3 pasos del proceso creativo. En el tercero procuren salir de lo usual, traten de ofrecer soluciones ingeniosas y creativas.
- ✓ Elijan a un participante que pase al frente a exponer su caso y sus soluciones.
- ✓ De forma grupal realicen otras aportaciones a la hora de escuchar las posibles soluciones a los casos.

Motivación extrínseca



Pídeles a los participantes que lean los 2 párrafos completos del subtema. Bríndales 3 min para que lo hagan.

Para entender la motivación extrínseca, es necesario conocer el concepto de motivación a secas y se define según el autor Robbins, 2004, como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.

Con el conocimiento de que existe un factor interno y externo de la motivación, se desglosa en extrínseca e intrínseca, el término se lee muy rebuscado, pero la motivación extrínseca solo se refiere según Soriano, 2001, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.



Pregunta si existen dudas. Continúa con el ejercicio “Lo que a mí me motiva”, toma el tiempo, dales 3 min para leer y aclarar dudas, 8 para dibujar y 2 min por persona para exponer.

Lo que a mí me motiva

Sigue las instrucciones:

- ✓ Analizando lo que acabas de leer toma una hoja de papel.
- ✓ Dibuja 4 situaciones y/o cosas (externas) que motivarían tus actividades laborales diarias.

- ✓ Pasa al frente para dar a conocer lo que dibujaste, dando una breve explicación del por qué lo consideras así.



Cierra la actividad realizando una reflexión acerca de que todos somos diferentes y que por tal motivo los factores que nos motivan también lo son. No te prolongues más de 2 min.

Definición de actividades individuales por trabajador



Pídeles a los participantes que tomen una hoja y escriban cuáles son sus responsabilidades laborales, tienen 3 min para hacerlo.

Generalmente, cuando entramos a una empresa a trabajar, nos enlistan una serie de actividades y responsabilidades que se encuentran a nuestro cargo, te has preguntado ¿Por qué? ¿Cuál es el beneficio? Las actividades se desglosan de los objetivos tanto empresariales como por área, son el medio para llegar a la meta. Imagínate que no hubiera una división de actividades, la gestión de la empresa sería un caos, por tal motivo, conocer a ciencia cierta cuáles son las actividades individuales por trabajador es vital para un entorno creativo; si todos tenemos pleno conocimiento de lo que tenemos que hacer, es mucho más fácil practicar el proceso creativo y crear, en beneficio propio, del área y de la empresa.



Pide a los participantes que tomen su lista de actividades, elijan una y piensen en una forma diferente de realizar dicha tarea. Dale 5 min para hacerlo.

Parte 2. Individuo

Motivación intrínseca



Realiza un repaso acerca de la definición de motivación y motivación extrínseca, no tardes más de 5 min. Pídeles a los participantes que lean el primer párrafo del apartado.

Ya tenemos el conocimiento acerca de motivación y motivación extrínseca, ahora vamos a la parte interna, según Soriano, 2001, la motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo que lleva consigo, no depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien

dispuesto y capacitado para generar esa motivación. Es decir, dicha motivación depende de nosotros, de nuestro interior.



Coloca en una lámina una letra E muy grande y curva. Pídeles a los participantes que se coloquen con sus sillas en un círculo, ya que se encuentre acomodados, coloca en el centro la lámina.

La letra “E”

Realicemos el siguiente ejercicio. Sigue las instrucciones:

- ✓ Colóquense en círculo con sus sillas alrededor de la lámina que se encuentra en el piso.
- ✓ Toma un plumón y una hoja de papel tamaño carta.
- ✓ Dibuja lo que ves en la lámina.
- ✓ Observa las hojas de tus otros compañeros, ¿qué es lo que observas diferente?

Así como los dibujos de tu compañeros y el tuyo es diferente, cada uno tiene aspectos internos que los motivan a dirigirse a diferentes metas, cada uno de nosotros somos diferentes, por tal motivo las necesidades internas que nos motivan no son las mismas, es importante que como jefe de área no olvides ésta situación y que seas observador con los trabajadores a tu cargo, para estar al pendiente de sus necesidades, y así, poder cumplirlas para que se encuentren motivados.



Pregunta si existen dudas o aportaciones a la reflexión de la actividad.

Aptitud creativa



Pide a los participantes que lean los tres párrafos del subtema, dales 5 min para hacerlo.

Según el Diccionario de la Real Lengua Española, aptitud significa la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Por tal motivo, la aptitud creativa se refiere a la capacidad de crear. ¿Crees que todos contamos con dicha aptitud? ¿Se podrá desarrollar? Es importante que conozcas que la aptitud creativa según Guilera, 2011, se encuentra compuesta por los siguientes componentes:

- ✓ Sensibilidad perceptiva

- ✓ Detección y delimitación de problemas
- ✓ Análisis de los problemas
- ✓ Planificación de soluciones para los problemas
- ✓ Capacidad de elaboración

Si te das cuenta existe un gran parecido con el proceso creativo, la presencia de éstos componentes nos benefician en la actividad de practicar la creatividad dentro de un entorno laboral. Realicemos el siguiente ejercicio con la finalidad de que exista una mayor comprensión de cada uno de los componentes de la aptitud creativa:



Reparte las tarjetas a cada uno de los participantes, mide los tiempos como se indica en la actividad, para que no se prolongue más de lo planeado.

Interpretando la aptitud creativa

Sigue las instrucciones:

- ✓ Escoge a una pareja.
- ✓ En la tarjeta que se les proporcionó se encuentra escrito algún componente de la aptitud creativa (sensibilidad perceptiva, detección y delimitación de problemas, análisis de los problemas, planificación...).
- ✓ Tienen 10 min para ponerse de acuerdo para pasar a realizar una escenificación con mímica que ejemplifique el componente que les corresponde.
- ✓ Tienen 2 minutos por pareja.
- ✓ Los demás participantes del grupo tienen que tratar de adivinar qué componente es.



Cierra la actividad y pídeles que lean el siguiente apartado completo.

Actitud creativa

Así como existe una aptitud, también hay un aspecto sumamente especial para crear y este es la actitud, su definición, también por el Diccionario de la Real Lengua Española, es una disposición de ánimo manifestada de algún modo. Por tanto la aptitud creativa, sería la iniciativa para crear, para ejecutar el proceso creativo. De acuerdo con el autor Llorenc Guilera, 2011, se encuentra compuesta por los siguientes elementos:

- ✓ Instinto de curiosidad
- ✓ Inconformismo
- ✓ Motivación
- ✓ Iniciativa
- ✓ Profundidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Autoestima



Dales 3 minutos para que lean el apartado. Divide al grupo en tres equipos a cada uno asígnales 2 o 3 de los elementos de la actitud creativa. Pídeles que en conjunto respondan las siguientes preguntas: ¿Por qué crees que es importante para crear? ¿Cómo se relacionan entre sí? ¿Consideras que en tu equipo de trabajo se encuentran presentes? Al final, que cada uno de los equipos compartan las respuestas a las que llegaron. En total el ejercicio deberá de durar 15 min.

Confianza



Elige a 2 participantes: el primero deberá leer el primer párrafo, el segundo las instrucciones del ejercicio. Mientras se encuentran leyendo, saca las cartulinas y los pulmones.

Como punto final, aunque el término puede abarcar gran número de situaciones; en este manual nos referimos como sinónimo de confianza a la seguridad en sí mismo, propia de un trabajador para realizar aportes, pensar en soluciones diferentes, comunicarse con su líder y compañeros, para volverse una persona activa para crear. Comenzaremos a trabajar la confianza para crear en nosotros mismos, realicemos el siguiente ejercicio, sigue las instrucciones:



En cuanto el participante termine de leer las instrucciones. Reparte el material (plumones y cartulinas) a cada uno de los participantes. Toma el tiempo para que realicen su anuncio y de su participación

final.

- ✓ Toma la cartulina y los plumones que se te proporcionarán.
- ✓ En la cartulina deberás realizar un anuncio que tenga la finalidad de venderte a ti mismo a partir de tus cualidades positivas. Tienes 10 min para hacerlo.
- ✓ Cuando terminen, cada uno deberá presentar sus trabajos ante el grupo, 3 min para cada participación.
- ✓ Al final se realizará una votación por el más creativo, el que tenga más votos, gana.



Puedes otorgar un presente al ganador, un chocolate, dulce, pluma (es opcional).

Actividad 2: Palabras encadenadas: entorno creativo



Lee el primer párrafo y las instrucciones de la actividad 2. Resuelve las dudas que existen.

Para comenzar a cerrar la segunda parte de este manual realizaremos la siguiente actividad. Con la finalidad de reforzar el conocimiento acerca de un entorno creativo, retomaremos sus componentes, para no olvidar que la presencia de los factores necesarios en éste, nos ayudará a desarrollar las cualidades de un trabajador creativo. ¡Comenzamos!



Anota las 4 columnas en el pizarrón, en cada columna deberá de encontrarse un elemento de un entorno creativo. Mientras lo haces pide a un participante que lea en voz alta las instrucciones de la actividad. Revisa constantemente durante la actividad que las palabras realmente se encuentren relacionadas. Procura que los participantes no demoren mucho en realizar su participación por columna.

- ✓ En el pizarrón encontraras marcadas 4 columnas en cada una se encontrará un elemento de un entorno creativo:

Columna 1: Objetivos organizacionales y por área

Columna 2: Liderazgo

Columna 3. Motivación extrínseca

Columna 4: Definición de actividades individuales

- ✓ Todo el grupo deberá formarse en una fila, el primero deberá escribir una palabra relacionada con el elemento de la primera columna. Por ejemplo: el elemento es objetivos organizacionales, la palabra podría ser **eficiencia**. el primer participante deberá continuar por cada una de las 5 columnas. Recuerda: la palabra tiene que tener relación con el elemento.
- ✓ El siguiente participante tendrá que anotar una palabra relacionada con la palabra que escribió el primer participante. Por ejemplo: si escribió eficiencia, la palabra ligada a la primera podría ser **eficacia**.
- ✓ La cadena de palabras deberá continuar hasta que todos los partícipes hayan anotado una palabra por columna.
- ✓ Para finalizar formen 2 equipos, para realizar una definición congruente de cada una de los elementos de un entorno creativo, tomando en cuenta las palabras anotadas. A cada uno de los equipos le corresponden 2 elementos. Tienen 10 minutos.



Mide el tiempo para que los participantes no tarden más de 10 minutos. Resuelve dudas en caso de ser necesario. En caso de que la definición realizada por el equipo no sea parecida a la real, realiza las observaciones pertinentes para orientar a los participantes hacia el término real.

Actividad 3. Collage Creativo



Acerca a los participantes los siguientes materiales: revistas, tijeras, cartulinas, pegamento en barra, diamantina, lentejuela y plumones.

Retomaremos las características de un individuo creativo, ¿las recuerdas? La siguiente actividad es para que no las olvides. Con el material que te proporcione tu instructor deberás realizar un collage que ejemplifique cada una de los elementos de un individuo creativo: motivación intrínseca, definición de actividades individuales, confianza, aptitud y actitud creativa. Deberás de elegir a un personaje central de tu

collage, sé creativo al elegirlo porque realizarás una breve historia de éste personaje, la historia deberá estar relacionada con las características de un individuo creativo (tu personaje). Al final tendrás 5 minutos para explicar tu collage y narrar tu historia.



El tiempo para realizar el collage es de 20 min. Ínsita a los participantes a que sean creativos tanto en la realización de sus collages, como en la historia que deberán de imaginar y narrar.

Cierra la sesión, con una breve conclusión acerca de la importancia del entorno y el individuo creativo.

TERCERA SESIÓN

3. Resultados del entorno creativo

Parte 1. Conductas esperadas



Querido instructor: enseguida viene la parte final del manual, su desarrollo es complejo por lo que tu conducción es esencial para un buen cierre del taller. La primera parte de este apartado es para revisar la teoría de las conductas esperadas en los participantes, y que además, son características de un individuo creativo dentro de un entorno laboral.

Ahora nos encontramos en la parte final de tu manual y del taller. Es importante que te encuentres preparado para detectar los frutos de ser un individuo creativo. Como ya conoces ser un trabajador creativo es contar con la práctica necesaria para animarte a realizar sugerencias y estrategias diferentes e incluso fuera de lo común, para mejorar la ejecución de tus actividades, resolver problemas y conflictos, disminuir tu tiempo invertido en actividades cotidianas, confiar en tu trabajo y en cómo lo realizas, pero ¿cómo es que podemos darnos cuenta de que la creatividad realmente es un hábito?

En seguida vamos a revisar 3 dimensiones que deberán reflejarse en ti y en tus trabajadores, para ser altamente creativos. Recuerda que aplica tanto para ti como jefe, como para las personas que se encuentran a tu cargo. El análisis de la siguiente información deberá proporcionarte pruebas de que la creatividad se encuentra día a día en tu jornada laboral.

Para continuar, debes saber que las personas creativas cuentan con ciertas características relacionadas a tres dimensiones:

1. Problemas (todos los aspectos relacionados con los problemas, uno de ellos por ejemplo: solución de problemas).
2. Curiosidad
3. Motivación

Con la finalidad de no confundirte iremos revisando cada una de estas dimensiones por separado.



Pregunta si existen dudas. Aclara que dichas dimensiones nacen de las características del individuo creativo, se encuentran altamente relacionadas con la actitud y la aptitud creativa. Dichas dimensiones se mencionan por el hecho de que en el taller buscamos tener resultados evidentes que realmente beneficien a todos.

Problemas



Pide a cada participante que lea un párrafo, procura que no se distraigan porque resulta un tema un poco difícil de seguir.

Dentro de esta dimensión encontraremos todas aquellas acciones que se encuentren relacionadas con los problemas, su solución y manejo asertivo. Obviamente, desde una perspectiva enfocada a la creatividad. En esta sección conocerás las conductas que estamos buscando desarrollen tú y las personas a tu cargo. De acuerdo con Guilera, 2011, se definen de la siguiente forma:

- ✓ Sensibilidad perceptiva: Es la capacidad de captar a través de los sentidos el mundo que nos rodea y las distintas situaciones particulares, pero percibiendo detalles y matices que no todo el mundo ve. Es la capacidad de atender convenientemente los estímulos y alertas sensoriales.
- ✓ Detección y delimitación: Corresponde al punto de partida de la creación, ya que después de detectar un fenómeno por medio de la sensibilidad perceptiva, el siguiente punto es la intuición que nos hará capaces de detectar los problemas realmente de importancia de los intrascendentes.



Realiza una breve pausa, para aclarar dudas, en caso de que existan.

- ✓ Análisis: Consiste en realizar de forma detallada un examen del problema bien identificado. Otorga la base para poder comprender y solucionar alguna situación con base a:

Capacidad intuitiva (capacidad espontánea de contrastar situaciones nuevas con la experiencia previa, dicho proceso en milésimas de segundo).

Reconocimiento de pautas (capacidad de reconocer patrones y pautas frente a una situación conflictiva que permita realizar asociaciones de experiencias anteriores para determinar de forma urgente, posibles maneras de afrontar la situación).

Perspicacia (basada en la comprensión de forma profunda, capacidad de detectar los datos más relevantes de una situación).

Racionalización (capacidad de deducir e inducir: optimizar el uso de los recursos y simplificación de procesos).

Flexibilidad mental (capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos)

Fluidez mental (capacidad de producir en poco tiempo ideas y soluciones alternativas en cantidad y calidad de una manera permanente u espontánea).



Pide a los participantes que lean las instrucciones, cuida que el tiempo no se extienda más allá de 2 minutos. En cuanto terminen de leer, diles que cierren su manual y que acomoden el mobiliario de tal forma en la que puedan caminar sin tropezar. Entrega las tarjetas a los equipos y toma el tiempo para que caminen.

Vamos a realizar una breve pausa para realizar un ejercicio, te distraigas y no te satures de información. El ejercicio se llama “ Emparejando tarjetas”, sigue las instrucciones:

1. Divídanse en 2 equipos.
2. Al equipo número uno se les entregarán unas tarjetas con las aptitudes necesarias para analizar un problema, es decir, capacidad intuitiva, reconocimiento de pautas, perspicacia, racionalización, flexibilidad mental y fluidez mental. Cada uno tendrá una tarjeta diferente.
3. Al equipo número dos se le proporcionarán las tarjetas correspondientes a las características, por ejemplo capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos. También cada uno tendrá uno diferente.

4. Empezarán a caminar en círculos por cualquier espacio del salón por 2 minutos.
5. Pasados los 2 minutos, tendrán que formar la definición completa de la aptitud que les toco, deberán de juntar la tarjeta con el concepto, por ejemplo “flexibilidad mental” con “capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos”.
6. Quien se encuentre primero gana.
7. El ejercicio termina cuando todos encuentran su pareja.



Pide a los participantes que regresen el mobiliario a su lugar y que abran su manual para continuar leyendo. De igual forma que cada uno lea un párrafo de la siguiente sección.

- ✓ Planificación de soluciones para los problemas: la planificación con enfoque a un pensamiento creativo podría observarse en las siguientes conductas:

Autoconocimiento (consciencia de las fortalezas y carencias propias para analizar un problema). La idea es potenciar las fortalezas para ser más eficaz, sin permitir que las carencias sean un obstáculo.

Autonomía (independencia) (formar tus propios juicios, actuar con autonomía personas e independencia del ambiente). Por lo que deberá de ser capaz de crecer personalmente, tener capacidad de autoaprendizaje esto a partir de su experiencia educacional y vivencial.

Dominio del campo e actividad (lo ideal es contar con pleno conocimiento de las actividades en las que se aplicará la creatividad).

Inventiva (capacidad de descubrir utilidades y funcionalidades poco habituales de los objetos y de las herramientas disponibles, crear nuevos métodos sobre la marcha). Basada en la imaginación y el ingenio.

Capacidad de innovación (habilidad para redefinir las funciones y usos de cualquier cosa, con el objetivo de que mejore mediante los recursos disponibles).

Originalidad (se refiere a la creación mental en la que se descubre al nuevo poco habitual, apropiado y valioso para un conjunto extenso de personas).

- ✓ Capacidad de elaboración: Llegar a la solución del problema por medio de un producto o servicio. Llevar las teorías en soluciones a actuaciones decisivas.



Para cerrar ésta sección realiza las siguientes preguntas dirigidas: ¿consideras que conoces tus fortalezas y debilidades?, ¿por qué consideras que la autonomía es positiva para la realización personal?, ¿cómo aprendiste a realizar todas tus funciones?, proporciona un ejemplo de algún objeto que has utilizado para una función diferente a la que usualmente se le da, ¿cuál consideras que ha sido una idea original en el ámbito de la tecnología?

Las preguntas anteriores no cuentan con una respuesta exacta son con la finalidad de distraer y relacionar algunas situaciones reales al tema revisado. El ejercicio de preguntas es de 10 minutos.

Curiosidad



Pide a los participantes que continúen con la dinámica de leer un párrafo por persona. Al terminar aclara dudas.

La siguiente dimensión se refiere a la curiosidad, es decir el deseo de querer conocer, saber. Las conductas pertinentes de una persona curiosa se podrían desglosar en las siguientes, según Guilera, 2011:

- ✓ Instinto de curiosidad: Nos empuja a afrontar riesgos, por tanto implica valentía, nos empuja a conocer cosas nuevas a pesar de que puede resultar peligroso para la integridad física.
- ✓ Inconformismo: No conformarse con las explicaciones y las soluciones establecidas previamente. Buscar la mejora por medio de alternativas nuevas, por medio de un análisis de lo opuesto, diferente.
- ✓ Iniciativa: Disposición personal para idear y emprender actividades, protagonizar, promover, tomar decisiones.
- ✓ Profundidad: Ir más allá de la rebeldía, encontrar explicaciones acerca del porqué de las cosas o situaciones, analizar por qué no te agrada cierta situación, servicio o producto.

- ✓ Perseverancia: Capacidad para resistir la frustración de los fracasos, aprender de ellos y persistir en la búsqueda de la solución deseada con tenacidad y sin desfallecer.
- ✓ Autoestima: Aprecio alto por uno mismo en combinación de una confianza en lograr el éxito en el momento de crear.



Pídele a los participantes que cierren sus manuales, entrégales una hoja en blanco, coloca los lápices y colores en sus bancas. Indícales que realicen un dibujo por cada uno de los componentes de la curiosidad, algo simple, nada elaborado. Mide el tiempo deberán dibujarlo en máximo 10 minutos, luego dales 2 minutos a cada uno para pasar al frente a mostrar y explicar sus dibujos.

Motivación



Pídeles a los participantes que abran sus manuales y que lean en grupo el primer párrafo del apartado. Después tú continúa con la lectura.

Ya hemos revisado el tema de motivación. Conocemos que está conformada por una parte externa (extrínseca) e interna (intrínseca). Las conductas que esperemos en una persona motivada dentro de un ambiente laboral, podrían ser un poco subjetivas y abiertas a la interpretación, para evitar tal situación definiremos que un trabajador creativo mostrará ciertas conductas que podrían ser palpables, basadas en una parte externa acerca de cómo interactúa con su medio, y algunas que se relacionan más con situaciones internas:

- ✓ Llegar a tiempo: Acudir a la oficina puntual y constantemente en un periodo de tiempo prolongado.
- ✓ Aporte de nuevas estrategias y/o soluciones de problemas mejoras: Colaboración de nuevas ideas que brinden mejoras en su forma de realizar su trabajo, el de sus compañeros o incluso por área y/o equipo de trabajado.
- ✓ Relación con compañeros y jefe: Relación positiva, respetuoso y de compañerismo con todos los miembros del equipo de trabajo y/o área.
- ✓ Comunicación con jefe inmediato: Estar en contacto constante con la figura de autoridad, para situaciones positivas o negativas.

- ✓ Trabajo positivo en equipo: Resultados positivos a la hora de interactuar en alguna tarea asignada en equipo, comunicación asertiva, manejo eficiente de la frustración, negociación y aporte de ideas.
- ✓ Proactividad: Control individual de las conductas dirigidas a la aportación de mejoras, iniciativa, audacia y confianza en el desempeño como trabajador.
- ✓ Entrega a tiempo del trabajo: Cumplir con la entrega de los resultados de las actividades a tiempo y con la mayor calidad posible.
- ✓ Autonomía en la ejecución de actividades: Capacidad del trabajador de ejecutar todas sus actividades de forma independiente.



Comienza un breve debate acerca de la relación o no de las siguientes conductas con la creatividad empresarial. Para ejecutar el debate deberás dividir el grupo en 2, define quiénes tendrá la postura a favor y quiénes en contra. Dirige el debate para que se realice de forma organizada. El ejercicio deberá durar 12 minutos para debatir y 3 para concluir.



Parte 2. Evaluación de las conductas esperadas
Este apartado es práctico, trata de mantener a los participantes interesados en el desarrollo de los ejercicios, recalca que este apartado es el producto de todo el manual y taller. Pide a los participantes que abran su manual y lean el caso que se presenta.

Ejercicio 1: Problemas

Lee el siguiente caso, en el que se plantea una problemática, en un área particular de la empresa, al terminar de leer contesta las preguntas que se plantean.

Caso:

Los equipos del área de producción de una empresa de giro textil, se encuentran conformados por 6 personas: 2 supervisores y 4 ayudantes generales. Dichos equipos de trabajo tienen que llegar a una meta mensual. El pasado viernes en uno de los equipos renunciaron 2 supervisores y 1 ayudante general. El cierre de mes para llegar a la meta es dentro de 2 semanas, si el equipo no se encuentra completo, no se llegará a la meta mensual, por tanto afectará a la producción y a las ventas.



Dales a los participantes 15 minutos para que terminen de anotar sus respuestas. Enseguida se describen las ideas que queremos que el

participante describa en sus respuestas. Recuerda que estamos buscando soluciones creativas.

Recuerda que estamos buscando reforzar tu capacidad de pensar creativamente. Contesta las siguientes preguntas utilizando el conocimiento que adquiriste a lo largo del taller:

¿De qué área sería la responsabilidad de resolver el problema?



En esta pregunta estamos buscando indicios de que el participante es capaz de utilizar su sensibilidad perceptiva para detectar de acuerdo a su experiencia pasada el problema. Recuerda que esta acción se realiza en milésimas de segundo, por lo que el participante no debe pensar mucho la respuesta. Si notas que algunos de los participantes demoran 1 minuto o más, ya no resulta válida la respuesta.

¿Cuál es la situación problemática?



Esta pregunta tiene la finalidad de que el participante detecte el problema de real importancia y no se distraiga con información que no es concreta u objetiva, es decir, se observará su capacidad de detectar y delimitar el problema. La respuesta correcta es el inciso a).

- a) La falta de los supervisores y el ayudante en general del equipo producción.
- b) La posible afectación al área de ventas.
- c) El posible incumplimiento de la meta mensual.

Desglosa el problema por partes, acomoda las partes en orden jerárquico de acuerdo a la urgencia de acciones que tú tomarías.



Ésta es una de las preguntas claves en la resolución creativa de problemas. Estamos buscando que el participante realice un análisis completo de la situación. Recuerda que para el análisis necesitamos una serie de aptitudes para evaluarlo como creativo. Lee nuevamente dichas aptitudes y con base a lo que leas, identifica si la respuesta del participante cumple con los criterios que estamos buscando, es decir, con la capacidad intuitiva, reconocimiento de pautas, perspicacia, etc. Aunque no se encuentren todas las aptitudes, si se encuentran la mayoría la respuesta es correcta.

Anota 2 posibles soluciones diferentes para resolver el problema. Explica brevemente por qué elegiste dichas posibles soluciones.



Ahora observarás con la respuesta del estudiante si está realizando una planificación de soluciones para el problema. Dentro de la explicación del porqué de estas posibles soluciones, debería de estar presente el autoconocimiento, autonomía, dominio de campo de actividad, etc. Si consideras que percibes en la respuesta del participante estas aptitudes, la respuesta se encuentra correcta.

¿Cómo lo resolverías? ¿Qué acciones tomarías?



La capacidad de elaboración se identificará con ésta pregunta, para que esta respuesta sea válida necesitamos un producto de acciones reales para actuar en la solución del problema.

Los participantes no deben demorar más allá de 10 min en contestar las preguntas de la evaluación.

Ya que respondiste todas las preguntas entrega tus respuestas al instructor para que realice una evaluación. ¿Fue difícil pensar en soluciones creativas? Recuerda que vas comenzando y que la creatividad debe ejercitarse para convertirse en un hábito



En lo que revisas las evaluaciones pide a los participantes que intercambien comentarios acerca de su experiencia con ejercicio. En cuanto termines de revisar, pide a cada participante que se acerque a recibir su evaluación, si tuvo áreas que mejorar coméntalo con él, indícale que es lo que podría hacer mejor, o en qué parte podría practicar más. Para concluir la evaluación felicítalos y entrega un pequeño presente, puede ser un diploma, una estampa, etc.

Continuemos trabajando con las evaluaciones para que reforcemos el acto creativo, la siguiente parte corresponde a la curiosidad.

Ejercicio 2: Curiosidad



Isaac Newton y la curiosidad



Coloca el cartel de Isaac Newton en el pizarrón para que todos puedan ver la imagen. Pídeles a los participantes que comiencen a leer la introducción del ejercicio.

El siguiente ejercicio se encuentra inspirado en la famosa historia acerca de la teoría de la gravedad, propuesta por el científico británico Isaac Newton. Si analizamos la situación ¿qué serie de preguntas se habrá hecho así mismo acerca de ciertos fenómenos que había estado observando? ¿Será posible que todas estas preguntas lo llevaran a descubrir dicha teoría? Estamos de acuerdo en que la curiosidad nos puede llevar a construir todo tipo de cosas para conocer más acerca del mundo que nos rodea.

Para comenzar con el ejercicio es necesario que leas el siguiente párrafo en donde se narra la historia de la manzana que cae cerca de Isaac Newton, hecho que lo lleva a concluir su famosa teoría:

La historia ahora ha sido comprobada, gracias a la fehaciente prueba que se encontró en la biografía escrita por William Stukeley en 1752, quien fue amigo de Isaac Newton. En dicho libro existe un apartado que menciona que William Stukeley fue testigo de las reflexiones de Isaac entorno a la teoría de la gravedad cuando ambos estaban sentados bajo la sombra de los manzanos que se encontraban en su casa. De hecho en la revista Muy Historia, 2010, se menciona el siguiente extracto de la biografía:

“Me dijo que había estado en esta misma situación cuando la noción de la gravedad le asaltó la mente. Fue algo ocasionado por la caída de una manzana mientras estaba

sentado en actitud contemplativa ¿Por qué esa manzana siempre desciende perpendicularmente hasta el suelo, se preguntó a sí mismo?”

Ahora que conocemos la historia, que ya no es un mito, hagamos la siguiente reflexión:

- ✓ Divídanse en 2 equipos y lleguen a un consenso de las siguientes preguntas:
- ✓ Tienen 15 min para responderlas.
 - ❖ ¿Por qué creen que Isaac Newton quería saber de la gravedad?
 - ❖ ¿Por qué creen que ser curioso es positivo?
 - ❖ ¿Creen que era la primera vez que se preguntaba algo parecido?
 - ❖ ¿Qué nombre le hubieran dado a la teoría?
 - ❖ ¿Creen que la curiosidad podría ser útil en sus actividades laborales? ¿Por qué?
 - ❖ Por último, en consenso identifiquen en qué parte de la historia de Isaac Newton encontrarían los componentes de la curiosidad (instinto, inconformismo, iniciativa, profundidad, perseverancia y autoestima).
- ✓ En cuanto terminen tendrán 10 minutos para presentar al otro equipo sus respuestas de una forma creativa.



Revisa que todos los integrantes de los equipos se encuentren participando, cuenta el tiempo para que no sobrepase los 15 minutos. Acerca el material disponible a los participantes por si llegaran a requerirlo para su exposición.

Cuando los equipos terminen de exponer sus reflexiones, cierra el ejercicio mencionando que la curiosidad no sólo nos beneficia en la obtención de nuevo conocimiento, sino también, a mejorar cómo se hacen las cosas en nuestras actividades diarias.

Ejercicio 3: Motivación



Explica a los participantes que es la lista checable es una herramienta que se utiliza para controlar ciertos procesos, o actividades, en este caso será para conductas esperadas.

Para el siguiente ejercicio utilizaremos una lista checable, la lista tiene el objetivo de analizar las estrategias que actualmente utilizas para cumplir con ciertos aspectos que deberían ser motivantes, pero que a lo mejor no lo resultan para ti, la idea es encontrar una estrategia motivante para ti. Sigue las instrucciones para llenar correctamente la lista:

- ✓ En el apartado “estrategia actual” deberás anotar las acciones que llevas a cabo día a día para cumplir con la conducta que se menciona. Por ejemplo: Llegar a tiempo, la estrategia actual sería atrasar mi reloj 10 minutos.
- ✓ En “estrategia 1” deberás colocar una estrategia diferente, utiliza el proceso creativo para pensar en ella.
- ✓ En “estrategia 2” anota una totalmente diferente a la actual y a la 1, se creativo y piensa en opciones diferentes.
- ✓ De igual forma en “estrategia 3” deberás anotar una completamente diferente a la actual, 1 y 2.
- ✓ Prueba durante un día cada una de las estrategias nuevas.
- ✓ En la parte “estrategia motivante” anota la estrategia que mejor te haya funcionado, si ninguna de ellas fue útil, realiza una nueva estrategia.

Conducta	Estrategia actual	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia motivante
Llegar a tiempo					
Aporte de nuevas estrategias y/o soluciones de problemas.					
Relación con compañeros y jefe inmediato.					
Comunicación con jefe inmediato.					
Trabajo en equipo.					
Proactividad					
Entrega a tiempo de trabajo.					
Autonomía en la ejecución de actividades.					



Pregunta si existen dudas, realiza la siguiente actividad de cierre:

Toma la pelota de goma y pide a los participantes que la lancen a cada uno por turnos, a quien le toque la pelota tendrá que decir una reflexión acerca del taller. La actividad termina cuando todos participan.

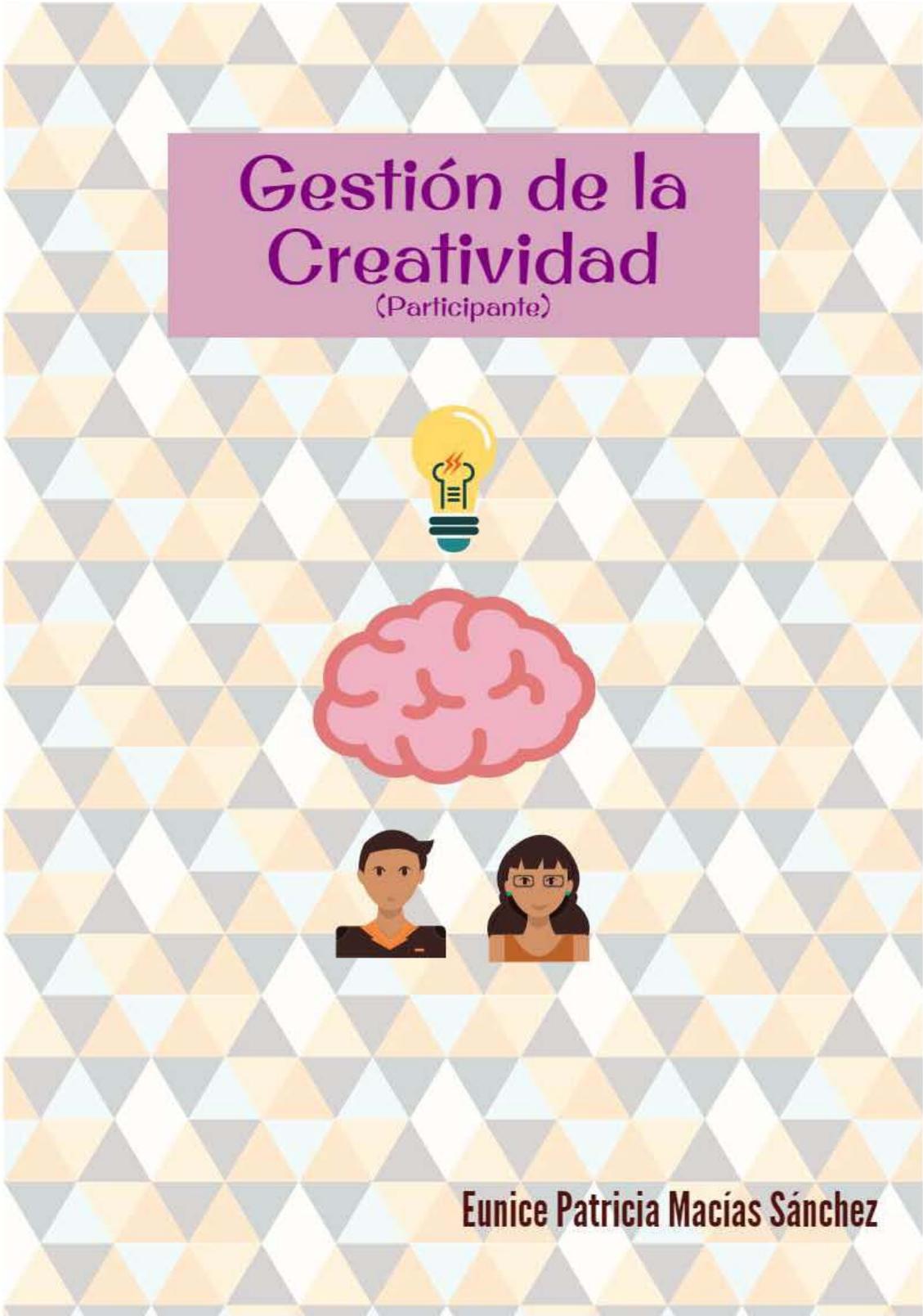
Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- Bueno, J. (1993). *La motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico: desarrollo y programas de intervención*. Madrid : Universidad Complutense.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* . México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Española, R. A. (25 de Agosto de 2015). Diccionario de la Real Academia Española . Distrito Federal, Distrito Federal , México .
- Guilera, L. (2011). *Anatomía de la Creatividad* . Sabadell: FUNDIT-Escuela Superior de Disseny ESDi.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teórica y práctica* . México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sanz, E. (2010). *Muy Historia*. Recuperado el 26 de Enero de 2017, de Muy Historia : <http://www.muyhistoria.es/h-moderna/articulo/la-autentica-historia-de-newton-y-la-manzana>

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.

Soriano, M. (2011). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de relaciones laborales*, 163-184.

VIH/SIDA, A. I. (2002). *100 formas de animar grupos: Juegos para usar en talleres, reuniones y la comunidad*. Reino Unido: Progression.



Gestión de la Creatividad

ÍNDICE

Introducción

PRIMERA SESIÓN

Apertura

- a) Participantes: Bienvenida, presentación participantes, dinámica de integración.
- b) Objetivo del curso y criterios de evaluación: con manual.
- c) Contenido del curso: 1, 2 y 3: con manual

Cronograma de actividades

5. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

Parte 1. Empresa

Proceso Administrativo

Misión, visión y valores

Objetivos empresariales

Clima Organizacional

Parte 2. Área o equipo de trabajo

Gestión Organizacional

Liderazgo

Objetivos por área

Actividad 1: **Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.**

SEGUNDA SESIÓN

6. Creatividad: entorno e individuo

Parte 1. Entorno

Creatividad empresarial y su proceso

Motivación extrínseca

Conocimiento de objetivos personales por trabajador

Definición de actividades individuales por trabajador

Parte 2. Individuo

Motivación intrínseca

Aptitud creativa

Actitud creativa

Confianza

Actividad 2: **Dirigida al conocimiento y análisis de la presencia de los factores componentes del entorno creativo.**

Actividad 3. **Conocimiento de los componentes característicos de un individuo creativo.**

TERCERA SESIÓN

7. Resultados del entorno creativo

Parte 1. Conductas esperadas

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración

Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.

Motivación

Parte 2. Evaluación de las conductas esperadas

Ejercicio 1: Problemas

Ejercicio 2: Curiosidad

Ejercicio 3: Motivación

8. Referencias

¡¡¡BIENVENID@!!!

Hola querido participante, bienvenido al taller “Gestión de la Creatividad”, para comenzar es necesario que sepamos quién eres por tal motivo ve preparando las respuestas de las siguientes preguntas:

¿Cuál es tu nombre?

¿Puesto actual?

¿Qué estudiaste?

¿Cuál es tu comida o platillo favorito?

¿Qué música, grupo o artista te gusta escuchar?

Ya que las tienes en mente, en orden, compártelas con tus compañeros de grupo, todos sin excepción tienen que participar.

Para continuar conociéndonos e integrándonos, haremos la siguiente actividad llamada “Tres verdades y una mentira”, sigue las instrucciones, si tienes duda pregunta a tu instructor.

Tres verdades y una mentira

- ✓ En media hoja de papel escribe con letra grande tu nombre, tres cosas acerca de ti que sean verdades y una mentira (en desorden). Por ejemplo: María tiene un coche rojo, le gusta el clima cálido, adoptó a 5 perros y odia el rock.
- ✓ Todo el grupo tiene que comenzar a circular por todo el salón, con sus hojas de papel.
- ✓ Después elige a una pareja, muestren sus respectivas hojas de papel y traten cada uno de adivinar qué información es mentira.

Introducción

El tema de creatividad y gestión organizacional son un dúo que ofrece un gran aporte para las dinámicas, la cultura y el clima de las organizaciones.

En el presente manual se te proporcionará un compendio de temas y conceptos que te guiarán al momento de implementar la creatividad empresarial en tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que todo el proceso requiere de toda tu participación sin importar cuál sea tu área. La clave se encuentra en la colaboración en la génesis de un entorno creativo en el que tú y el personal a tu cargo se sientan: con la confianza de

crear, cuenten con las herramientas de aptitud y actitud para hacerlo; se encuentren motivados por cuestiones externas, es decir por aporte de la empresa y/o jefe (extrínsecamente) y por cuestiones individuales, personales (intrínsecamente). El taller y el manual son de gran ayuda para aquellos que están interesados en pensar de forma diferente, de hacer parte de su rutina el pensar creativamente, es decir, llevar al máximo el ejercicio de crear.

Dentro de cada sesión y parte del manual se pretende aportar una gama de acciones a seguir y/o corregir para generar un entorno creativo.

Objetivo del manual y taller

El objetivo del taller y del manual es que los participantes sean capaces de conocer los factores particulares de un entorno creativo, para generar conductas características de un trabajador creativo, y así poder aplicarlo en beneficio propio y de los trabajadores a su cargo.

El manual



El presente manual tiene 2 modalidades la primera es como herramienta para el taller “Gestión de la creatividad”, la segunda como recopilación de conceptos y guía en el proceso de génesis de conductas pertinentes a un “trabajador creativo”, por medio del conocimiento y uso de los factores necesarios para la existencia de un entorno creativo.

Este manual contiene conceptos, definiciones, ejercicios y actividades; sustentadas de forma accesible, simple, en conjunto con un proceso a seguir con el objetivo de guiar al participante en conocer, entender y aplicar lo necesario para la creatividad empresarial.

El manual se encuentra dividido en tres unidades que a su vez se dividen en dos partes. Enseguida se menciona una breve descripción de lo que se revisará en cada una de las unidades:

4. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

En la primera parte se revisarán aquellos conceptos que se conocen como integrantes de su empresa: misión, visión, valores, objetivos empresariales, clima organizacional. Además contiene información del proceso administrativo, base central de la mancuerna de gestionar-crear.

En la segunda parte se delimitan los conceptos más específicos de un área de trabajo: gestión organizacional, liderazgo y objetivos por área

El cierre de la primera parte se realizará por medio de una actividad enfocada al dominio del conocimiento de los pasos integrantes del proceso administrativo, y aplicación del mismo en el área o equipo de trabajo.

5. Creatividad: entorno e individuo

En este apartado, se define y explica en qué consiste la creatividad empresarial. Se describen los factores ideales para la génesis de un entorno creativo, así como la definición del mismo. Además menciona como se podría gestionar dichos factores para enfocarlos a un entorno estimulante para crear; lo anterior en la primera parte.

En lo que concierne a la segunda se revisan las características del individuo creativo, su definición y revisión de sus componentes conductuales. Para cerrar se realizarán dos actividades; la primera dirigida al refuerzo del conocimiento de los factores ideales para el entorno creativo. Mientras que la segunda irá enfocada al dominio de los conceptos pertenecientes a un individuo creativo.

6. Resultados del entorno creativo

Este es el apartado clave del manual, representa el resultado de todo el taller y del manual. Aquí se revisarán más a detalle la descripción y presencia de las conductas resultadas de estar inmerso en un entorno creativo, es la parte teórica. En la segunda sección de éste apartado se proporcionarán ejercicios y actividades para aprender a evaluar la presencia, o detectar la ausencia, de las conductas características de un individuo creativo.

Participantes

El presente manual se encuentra dirigido a los mandos medios, cabecillas de equipos de trabajo de cualquier área de la empresa. Se entiende que son las personas líderes, responsables de la toma de decisiones, establecimiento de objetivos de un área; o equipo de trabajo, conformado dos o más personas.

Los requisitos previos de los participantes es que tengan una o más personas a su cargo.

Entorno físico

Se recomienda que sean máximo 8 participantes por grupo; el tamaño del aula dependerá de la cantidad de participantes, las únicas condiciones necesarias son: tener mobiliario útil para poder trabajar de forma individual y en equipo; contar con un pizarrón, sillas y tapetes para realizar diferentes modalidades de actividades.

CARTA DESCRIPTIVA

DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL CURSO: Gestión de la Creatividad		LUGAR Y FECHA DE IMPARTICIÓN:		
OBJETIVO GENERAL: El objetivo del taller y del manual es el participante sea capaz de conocer los factores particulares de un entorno creativo, para generar conductas características de un trabajador creativo, y así poder aplicarlo en beneficio propio y de los trabajadores a su cargo.		DURACIÓN: 9 horas HORARIO:		
		INSTRUCTOR:		
		No. DE PARTICIPANTES: 12		
REQUISITOS DE INGRESO DEL PARTICIPANTE: Mandos medios con una o más personas a cargo.				
PRIMERA SESIÓN				
APERTURA		Tiempo en minutos		30
Objetivo particular:	Al finalizar el proceso de apertura, el participante identificará los tres temas que integran el curso, el criterio de evaluación y las reglas de convivencia, con el fin de que el taller se lleve a cabo en un ambiente dinámico y de confianza.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Bienvenida y presentación	Bajar tensión inicial Integrar al grupo.	Diálogo Expositiva Interrogativa	No Aplica	2
Presentación de participantes	Integrar al grupo.	Interrogativa	Plumones de agua Plumones para pizarrón	5

con preguntas joviales			Tarjeta de color de 8x4 cm Seguro para gafete	
Actividad: Tres verdades y una mentira	Generar un ambiente agradable para iniciar el grupo.	Diálogo Actividad de integración: "Tres verdades y una mentira"	Proyector Computadora Presentación ppt Manual del taller	9
Presentación del objetivo general del curso y criterios de evaluación	Definir objetivos, aclarar dudas y establecer reglas del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller	6
Presentación del contenido del curso	Identificar el contenido del curso.	Diálogo Lectura comentada	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	8
UNIDAD 1. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo.			Tiempo total (hrs):	2.30
Parte 1: Empresa			Tiempo (min):	70
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante conocerá los conceptos de los componentes de ideales de una empresa enfocada a la creatividad.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Proceso Administrativo	Identificar los componentes del proceso administrativo.	Interrogativa Expositiva Lectura comentada.	Pelota de goma Manual del taller Pizarrón Tarjetas de	20

	Reflexionar acerca de los beneficios de llevarlo a cabo.	Actividad "memorama administrativo"	memorama Presentación ppt	
Misión, visión y valores	Identificar en qué consiste cada uno de estos conceptos, además de identificar cuáles son los de la empresa a la que pertenece el participante.	Expositiva Diálogo Ejercicio ¿Qué definición soy?	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas para la actividad Pluma o lápiz Cuaderno	20
Objetivos empresariales	Ilustrar en qué consiste dicho concepto.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación ppt Pizarrón Plumones para pizarrón	15
Clima Organizacional	Explicar qué es el clima dentro de una organización.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de comparación entre clima natural y clima organizacional.	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Lápiz o pluma Cuaderno	15

Parte 2: Área o equipo de trabajo		Tiempo (min):		80
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante aplicará los pasos del proceso administrativo en sus actividades laborales rutinarias.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos materiales y	Tiempo
Introducción	Familiarizar al participante con el tema, repasar el proceso administrativo.	Lectura comentada Expositiva	Manual del taller	10
Gestión Organizacional	Identificar qué es la gestión administrativa.	Lectura comentada Expositiva Lluvia de ideas	Manual del taller Rotafolio Plumones a base de agua	25
Liderazgo	Relacionar la figura de líder con su definición, por medio de un ejercicio dinámico.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: ¿Quién es el líder?	Manual del taller	25
Objetivos por área	Diferenciar los objetivos por área y empresariales, reconocer la importancia de su existencia.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio: "Los robots sin objetivos" Lluvia de ideas	Manual del taller	20

Actividad 1: Dirigida al conocimiento y aplicación del proceso administrativo.	Aplicar el proceso administrativo en las actividades diarias del participante.	Lectura comentada Formatos para aplicar el proceso administrativo Expositiva Diálogo	Manual del taller 6 formatos para aplicar el proceso administrativo 1 Hoja de papel Lápiz o pluma	20
---	--	---	--	-----------

SEGUNADA SESIÓN

UNIDAD 2: Creatividad entorno e individuo	Tiempo total (hrs):	3
Parte 1: Entorno	Tiempo (min):	70

Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los conceptos de los componentes un entorno creativo.
-----------------------------	--

Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Realizar un acercamiento inicial entre el participante y el tema de creatividad.	Lectura comentada Expositiva Interrogativa Ejercicio: cadena de palabras	Manual del taller Presentación de ppt	15
Creatividad empresarial y su proceso	Definir y desarrollar el tema central del taller: creatividad.	Expositiva Interrogativa Discusión Lectura comentada Lluvia de ideas Ejercicio de	Manual del taller Casos de problemáticas	20

		casos de problemáticas		
Motivación extrínseca	Identificar qué es la motivación y en qué consiste su componente externo.	Lectura comentada Ejercicio: "Lo que a mí me motiva"	1 Hoja de papel Colores de madera Plumones de colores a base de agua	20
Definición de actividades individuales por trabajador	Resaltar la importancia de contar con actividades bien distribuidas por trabajador, dentro de un equipo de trabajo.	Lectura comentada Expositiva Reflexión	1 Hoja de papel Manual del taller	15
Parte 2: Individuo			Tiempo (min):	110
Objetivo particular:	Al finalizar la segunda parte de la unidad, el participante conocerá los conceptos de los componentes un individuo y entorno creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo

Motivación intrínseca	Diferenciar la motivación extrínseca de la intrínseca, comprender los factores que componen la motivación intrínseca.	Expositiva Diálogo Ejercicio: "La letra E"	Manual del taller Presentación ppt Lámina con la letra E 1 Hoja de papel por participante Lápices o plumas	15
Aptitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la aptitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio: "Los componentes de la aptitud creativa"	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas con los componentes de la aptitud creativa	15
Actitud Creativa	Identificar el concepto de aptitud y los 5 componentes de la actitud creativa.	Expositiva Lectura comentada Interrogativa Trabajo en equipo	1 Hoja de papel por equipo Presentación en ppt	15
Confianza	Relacionar el concepto de confianza en el desarrollo del proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Anuncio de mí mismo" Diálogo	1 Cartulina por participante Colores de madera Plumones de colores a base de agua Reforzador: dulce, chocolate, diploma, tarjeta.	15

Actividad 2: Palabras encadenadas: entorno creativo.	Identificar y analizar la presencia de los factores componentes del entorno creativo.	Expositiva Discusión	Manual del taller Pizarrón Plumones para pizarrón Cuaderno Lápiz o pluma	20
Actividad 3: Collage Creativo	Plasmar en un collage los componentes característicos de un individuo creativo.	Expositiva Collage Reflexión	Manual del taller 1 Cartulina por participante Plumones de colores a base de agua Revistas Tijeras Pegamento de barra Diamantina Lentejuelas	30
TERCERA SESIÓN				
UNIDAD 3: Resultados del entorno Creativo		Tiempo total (hrs):		3
Parte 1: Conductas esperadas		Tiempo (min):		90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante identificará los componentes de cada uno de las conductas esperadas de un individuo creativo.			
Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Introducción	Definir qué y cuáles son las conductas esperadas.	Expositiva Lectura comentada	Manual del taller Presentación de ppt	10

Problemas: sensibilidad perceptiva, detección y delimitación, análisis, planificación de soluciones para los problemas y capacidad de elaboración.	Identificar las conductas pertenecientes a los problemas: enfocados a la creatividad empresarial.	Expositiva Lectura comentada Diálogo Ejercicio: "Emparejando tarjetas" Interrogativa	Manual del taller Presentación ppt Tarjetas de aptitudes para el análisis de un problema	30
Curiosidad: instinto de curiosidad, inconformismo, iniciativa, perseverancia y autoestima.	Identificar los componentes elementales para la curiosidad en el ámbito creativo.	Expositiva Lectura comentada Ejercicio de dibujo de los componentes de la curiosidad	Manual del taller Presentación ppt 1 Hoja de papel por participante Colores de madera	30
Motivación	Reconocer el papel que funge la motivación en el proceso creativo.	Expositiva Diálogo Lectura comentada Debate dirigido	Manual del taller Presentación de ppt	20
Parte 2: Evaluación de las conductas esperadas			Tiempo (min):	90
Objetivo particular:	Al finalizar la primera parte de la unidad, el participante aplicará estrategias y conocimientos pertinentes a un individuo capaz de crear.			

Temas y subtemas	Objetivo	Técnicas	Recursos y materiales	Tiempo
Ejercicio 1: Problemas	Realizar una evaluación del conocimiento adquirido el manejo de una situación problemática de forma creativa.	Estudio de casos Cuestionario	Manual del taller Caso de situación problema en una empresa Cuestionario: Problemas (manual)	20
Ejercicio 2: Curiosidad	Reflexionar acerca del papel que juega la curiosidad en el momento de crear.	Ejercicio: "Isaac Newton y la curiosidad" Expositiva Diálogo Interrogativa Trabajo en equipos Reflexión	Manual del taller Cartel con imagen de Isaac Newton Colores de madera Plumones de colores a base de agua Cartulinas Hoja de colores Revistas Pegamento en barra Diamantina Lentejuelas Tijeras	30

Ejercicio 3: Motivación	Discernir y generar nuevas estrategias utilizando un proceso creativo.	Expositiva Ejercicio: "Lista checable de estrategias creativas"	Manual del taller Lista checable de estrategias creativas	20
Cierre	Reflexionar acerca del taller.	Reflexión	Pelota de goma	20

¡¡¡COMENZAMOS!!!

4. Aspectos generales de la empresa y/o área de trabajo

Parte 1. Empresa

Proceso Administrativo

Para comenzar a definir en qué consiste el llamado “proceso administrativo”, es necesario, definir *administración* la cual según el autor Chiavenato, 2002, es la “conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste”. Por tanto, el proceso administrativo es una serie de pasos ideales con la finalidad de aportar un mayor orden y sentido a la acción de administrar. Según Robbins, 1994, dicho proceso cuenta con 4 etapas las cuales se plasman en seguida:

5. Planear: ¿Qué se va a hacer? Incluye la definición de metas, establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades.
6. Organizar: ¿Cómo se va a hacer? Determinación de las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se decidirá.
7. Dirigir: Supervisar que se estén realizando las actividades conforme a lo planeado. Incluye la motivación y conducción de los subordinados, selección de los canales de comunicación más efectivos y resolución de conflictos.
8. Controlar: Vigilar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planearon y corregir desviación significativa.

Repaso y reflexión

- ✓ ¿Por qué es importante conocer el proceso administrativo?

Para ubicar la importancia del proceso administrativo dentro de un ámbito laboral es importante reconocer que todas las actividades que se realizan en la misma se encuentran dirigidas a un fin común, tomando en cuenta lo siguiente el proceso administrativo brinda un panorama claro de todas aquellas actividades, decisiones, materiales, correcciones, y evaluaciones que se deben y deberán llevar a cabo para cumplir con dicho fin. Además de ser necesario

ofrece la oportunidad de que se realicen los ajustes pertinentes en el camino para que la complementación del objetivo se realice por medio de las formas idóneas y funcionales.

- ✓ ¿Qué relación tiene contigo y tu personal?

Muy fácil, se encuentra presente en todas las actividades diarias, además de que si es parte de tu rutina puede implicar un método del que pueden beneficiarse todos los miembros del equipo.

- ✓ ¿Cómo beneficia emplear el proceso administrativo?

Beneficia en la toma de decisiones, en ciertas situaciones pueden realizarse en conjunto, claridad en los roles que deben de cumplir cada miembro del equipo, mayor comunicación, prevención de problemáticas, planificación adecuada y hasta el hecho de contar con todas las herramientas y materiales necesarios.

Misión, visión y valores empresariales

¿Qué son?

Revisa las siguientes definiciones:

Misión.

Según Marienela Armijo, 2009 es la “descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”. Por tanto, la misión es la esencia del propósito de la existencia de la empresa, de vital importancia para la gestión de la misma.

Visión.

La definición de visión según Armijo, 20009, es la siguiente:

“Corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar”.

Valores.

Es difícil concebir que los valores sean propios de alguna identidad que no sea humana, sin embargo, al estar conformadas por personas, los valores de cierta forma

pueden expresarse por las mismas. Según Hultman, 2005, expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización. La idea de la existencia de los valores es proporcionar una guía para las acciones y actitudes ideales para la empresa.

¿Qué definición soy?

- ✓ El instructor elegirá la persona con la que trabajarás en pareja.
- ✓ Colóquense el uno enfrente del otro.
- ✓ Tomen la tarjeta sin verla colóquela en su frente.
- ✓ Realiza preguntas para tratar de adivinar qué concepto eres (misión, visión, valores empresariales).
- ✓ Tu pareja realizará exactamente lo mismo. El que adivine primero, gana el ejercicio.

Objetivos empresariales

Definición:

Según la Dra. Marianela Armijo, 2009, los objetivos empresariales son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Clima Organizacional

El clima natural según el Diccionario de la Real Lengua Española es el conjunto de condiciones atmosféricas propias de un lugar, constituido por la cantidad y frecuencia de lluvias, la humedad, la temperatura, los vientos, etc., y cuya acción compleja influye en la existencia de los seres sometidos a ella. Analizando lo siguiente, las condiciones del clima no pueden ser cambiadas por los individuos, pero si influyen de forma directa o indirecta en las actividades, salud, actitudes y hasta humor de las personas.

Lee la siguiente definición de clima organizacional:

Para los autores Schneider & Reichers, 1983, es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo.

Parte 2. Área o equipo de trabajo

Es bien conocido que las empresas cuentan con diferentes tipos de estructuras empresariales, están van de acuerdo a las necesidades de cada una. Es usual que para facilitar los procesos, las empresas se dividen en áreas y/o equipos de trabajo, dichas áreas son diferentes en su administración, objetivo y actividades; sin embargo son pequeños engranes de una gran maquinaria, es vital que cada uno de los engranes se encuentre trabajando de la mejor forma posible, para cumplir con la finalidad de la existencia de la empresa. A continuación se revisarán conceptos presentes e ideales para el beneficio de cada área de trabajo.

Gestión Organizacional

¿Qué implica la gestión organizacional?

El Diccionario de la Real Lengua Española indica que es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado; por tanto podríamos decir que son las estrategias que se utilizan por área o por empresa para cumplir con el objetivo o meta, en ocasiones es asertiva, positiva y en otras puede mejorarse.

Liderazgo

Según el autor Chiavenato, 2009, el liderazgo es el poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. Realicemos la siguiente actividad:

¿Quién es líder?

Sigue las siguientes instrucciones:

- ✓ Todo el grupo tiene que elegir a un voluntario (a), que tendrá que salir de salón.
- ✓ Los participantes que se encuentran en el salón, tendrán que elegir a una persona quien será el "líder".
- ✓ Dicha persona tendrá que poner una rutina de 3 movimientos, los demás tendrán que imitar estos 3 movimientos (por ejemplo: aplaudir, brincar, tocarse los codos, mover la cabeza, etc.).

- ✓ El voluntario (a) regresa al salón y trata de adivinar quién es la persona “líder” que puso la serie de movimientos. La idea es que los demás participantes disimulen y traten de no ver al “líder” para que el voluntario (a) no adivine.

Objetivos por área

Al igual que los objetivos empresariales, los objetivos de área le dan sentido y dirección a las actividades que se realizan en ella, todas las estrategias se encuentran direccionadas al cumplimiento de los mismos. Son la base y el porqué de la existencia de la especialización de las personas que la integran. De los objetivos surgen la diferenciación de actividades por trabajador, el tiempo de entrega, la jerarquización de prioridades. Lo ideal es que el camino al cumplimiento de los objetivos sea benéfico y eficaz para la empresa. Reflexiones acerca de la importancia de la existencia de los objetivos con el siguiente ejercicio:

Los Robots sin objetivos

Para ejemplificar la importancia que tienen los objetivos por área se tiene el siguiente ejercicio. **Nota:** imagina que cada pareja es un área de la empresa, qué pasaría, si no tuvieran un rumbo (objetivo), ¿chocarían y no llegarían a la meta final? Sigue las instrucciones:

- ✓ Elige a una pareja.
- ✓ Los roles que desempeñarán son: robot y control remoto.
- ✓ Para quien es el control remoto deberás de dirigir a tu compañero, es decir, si tocas su hombro derecho deberá ir a la derecha, si tocas al izquierdo, a la izquierda. Sin hablar, solo direccionando a tu compañero con las manos.
- ✓ Para quien sea el robot deberá de seguir las instrucciones del control.
- ✓ Cada pareja irá en una dirección diferente, traten de no chocar con sus compañeros.
- ✓ Al terminar la actividad regresa a tu lugar y reflexionen en conjunto la importancia de contar con un objetivo por área.

Actividad 1: "Poniendo en práctica el proceso administrativo"

Es momento de llevar a cabo el proceso administrativo en las actividades que actualmente realizas. Comenzaremos con una de las actividades de la cual eres responsable como mando. Enseguida se enlistan las actividades a realizar:

1. En una hoja de papel enlistas todas las responsabilidades que se encuentran a tu cargo (no tardes más de 5 minutos), sin importar si las realizas tu o algún miembro de tu equipo.
2. En cuanto tengas la lista completa elige 2 de ellas, es importante que por lo menos una de las metas que elijas involucren a un trabajador que se encuentra a tu cargo.
3. Toma los 2 formatos con el título "Formato 1: Planear". Llévalos con la información correspondiente. Toma en cuenta que es un formato por cada meta elegida (Procura no hacerlo en más de 15 minutos).
4. En cuanto termines de llenar los formatos, revísalos y si es necesario realiza correcciones, no inviertas más de 3 minutos en lo anterior.
5. Toma uno de los formatos titulados "Formato 2: Organizar", llénalo con la información solicitada. En el apartado "Nombre del responsable", puedes mencionarte a ti o a un miembro de tu equipo de trabajo (según a quién esté a cargo la actividad).
6. Los formatos 3 y 4. Los utilizarás dando continuidad semanal y mensual a la actividad. En seguida se menciona el significado de cada uno de los elementos del "Formato 3. Paso 3: Dirigir":

Reunión Semanal No.: El número de la reunión que realizas, si es la primera escribir 1, así continuar conforme vayan avanzando las reuniones.

Nombre del trabajador: La persona que está a cargo de las actividades que se están por revisar, incluso puedes ser tú mismo.

Actividades: Se deberá poner la lista de actividades en las que se enfoca la dirección.

Descripción de actividades: Cómo el trabajador ha ido desarrollando las actividades (no el deber ser, sino el ser).

Canal de comunicación: Anotar cuál ha sido el canal principal por el que te has comunicado con el trabajador (correo, en persona, juntas, teléfono, fax u otro).

Conflictos: Si ha existido algún conflicto entre el trabajador y el jefe, sus compañeros o con el desempeño de las actividades que le corresponden.

Motivación: Es un rubro, muy subjetivo, durante el llenado de la Forma 3, tratar de identificar qué aspectos podrían motivar al trabajador y si este se encuentra motivado en el momento de la reunión semanal.

La información que deberás completar en el “Formato 4. Paso 4: Controlar” es la siguiente:

Reunión mensual No.: El número de reunión que corresponda.

Nombre del trabajador: Nombre de la persona que desempeña las actividades que éstas revisando.

Actividades: La lista de actividades para las que se encuentra enfocado el formato.

Aportaciones y/o mejoras: Después de darle continuidad a las actividades en las que se está aplicando el proceso administrativo, observaciones, aportaciones que pueden funcionar como mejora para el desempeño del trabajador.

7. Incluso si lo requieres puede digitalizar los formatos en un Excel, en el que lleves el control de cada uno de los trabajadores y de tus actividades, y así podrás observar las mejoras desde que comenzaste a utilizarlo.

Es importante que continúes con la actividad, es en beneficio tuyo y de tu equipo de trabajo. Continua realizando el ejercicio por un tiempo prolongado, te darás cuenta que los cambios y mejoras en la gestión del área resultan positivas.

SEGUNDA SESIÓN

Creatividad: entorno e individuo

¡Bienvenid@ a la segunda parte de tu manual!

En la primera parte comenzaremos de lo más general para poco a poco llegar a lo particular. Iniciaremos hablando acerca del entorno. ¿A qué te suena? ¿Qué es lo primero que viene a tu mente?

Comencemos con el siguiente ejercicio, sigue las instrucciones:

- ✓ Colóquense en círculo.
- ✓ Elijan a un voluntario (a) que quiera comenzar con el ejercicio.
- ✓ El voluntario (a) deberá comenzar diciendo la palabra “entorno”.
- ✓ La persona que se encuentre a su derecha deberá decir una palabra que se relacione con entorno.
- ✓ Así sucesivamente continuarán mencionando una palabra que se encuentre relacionada con la anterior.
- ✓ El instructor intervendrá si la palabra de alguno de ustedes realmente no tiene relación, se dará la oportunidad de mencionar una diferente y se continuará el ciclo del lado contrario en el que va el turno.
- ✓ La actividad termina cuando todos participan.

Parte 1. Entorno

Como tu bien sabes, todos los individuos nos encontramos inmersos en diferentes entornos, pero ¿qué implica ésta palabra? ¿Alguna vez te lo has preguntado? El diccionario de la Real Academia Española menciona la siguiente definición: Ambiente, lo que rodea.

Ambiente es sinónimo de entorno, los ambientes en los que se encuentran los individuos varían en sus características, influyen en diversos factores. La finalidad de mencionar dicho concepto en este manual es que comprendas que así como existe el “entorno familiar”, “entorno social”, “entorno laboral”; existe un “entorno creativo”; el cual conoceremos paso a paso en el desarrollo de ésta segunda parte del manual. Los factores (condiciones) ideales de un entorno creativo son:

- ✓ Objetivos organizacionales.
- ✓ Objetivos por área
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación extrínseca
- ✓ Definición de actividades individuales

Ya hemos revisado los objetivos empresariales, por área y liderazgo; en esta parte se desarrollará la información pertinente a creatividad, recuerda que es entorno creativo, y motivación extrínseca.

Creatividad empresarial y su proceso

¿Te sorprende que el término de creatividad se encuentre relacionado con el empresarial? ¿En qué áreas podrías asegurar que se encuentra presente la creatividad? ¿Te consideras como una persona creativa?

Las respuestas a estas preguntas están por resolverse. Necesitamos un entorno positivo con algunos elementos esenciales para que los trabajadores se sientan con la confianza de crear y aportar soluciones diferentes para los problemas, aporte de mejoras, resolución de conflictos, incluso en beneficio de su salud física y emocional. Desde la perspectiva de la Psicología, según el autor Guilera, 2011 la creatividad se podría definir de la siguiente forma:

- ✓ La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.

Por el hecho de que las empresas se encuentran integradas por individuos la creatividad se encuentra presente potencialmente en cada uno de ellos, todos somos capaces de crear, dicha actividad corresponde a todas las áreas de las empresas, no sólo las de diseño, mercadotecnia u otras que impliquen procesos relacionados con el arte. La creatividad es una habilidad que debe practicarse para que aporte resultados benéficos para el progreso de las actividades y métodos desarrollados dentro de un área de trabajo. La creatividad tiene un proceso, enseguida se menciona el aportado por Guilera, 2011:

1. Detectar un problema, una necesidad, una insatisfacción, una insuficiencia o una molestia.
2. Presentarlo a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditándolo, analizándolo o contemplándolo).
3. Originar una idea, concepto, noción o esquema para solucionarlo según acciones nuevas no convencionales.

Ahora que ya conoces los pasos del proceso, no dudes en recodarlos día con día para que la actividad de crear se convierta en un hábito.

Realiza el siguiente ejercicio para practicar y ejemplificar el proceso creativo. Sigue las instrucciones:

- ✓ Armen equipos de 3 personas.
- ✓ Lean el caso (situación problemática por resolver) que se les proporcionó.
- ✓ Sigam los 3 pasos del proceso creativo. En el tercero procuren salir de lo usual, traten de ofrecer soluciones ingeniosas y creativas.
- ✓ Elijan a un participante que pase al frente a exponer su caso y sus soluciones.
- ✓ De forma grupal realicen otras aportaciones a la hora de escuchar las posibles soluciones a los casos.

Motivación extrínseca

Para entender la motivación extrínseca, es necesario conocer el concepto de motivación a secas y se define según el autor Robbins, 2004, como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.

Con el conocimiento de que existe un factor interno y externo de la motivación, se desglosa en extrínseca e intrínseca, el término se lee muy rebuscado, pero la motivación extrínseca solo se refiere según Soriano, 2001, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.

Lo que a mí me motiva

Sigue las instrucciones:

- ✓ Analizando lo que acabas de leer toma una hoja de papel.
- ✓ Dibuja 4 situaciones y/o cosas (externas) que motivarían tus actividades laborales diarias.
- ✓ Pasa al frente para dar a conocer lo que dibujaste, dando una breve explicación del por qué lo consideras así.

Definición de actividades individuales por trabajador

Generalmente, cuando entramos a una empresa a trabajar, nos enlistan una serie de actividades y responsabilidades que se encuentran a nuestro cargo, te has preguntado ¿Por qué? ¿Cuál es el beneficio? Las actividades se desglosan de los objetivos tanto empresariales como por área, son el medio para llegar a la meta. Imagínate que no hubiera una división de actividades, la gestión de la empresa sería un caos, por tal motivo, conocer a ciencia cierta cuáles son las actividades individuales por trabajador es vital para un entorno creativo; si todos tenemos pleno conocimiento de lo que tenemos que hacer, es mucho más fácil practicar el proceso creativo y crear, en beneficio propio, del área y de la empresa.

Parte 2. Individuo

Motivación intrínseca

Ya tenemos el conocimiento acerca de motivación y motivación extrínseca, ahora vamos a la parte interna, según Soriano, 2001, la motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo que lleva consigo, no depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación. Es decir, dicha motivación depende de nosotros, de nuestro interior.

La letra “E”

Realicemos el siguiente ejercicio. Sigue las instrucciones:

- ✓ Colóquense en círculo con sus sillas alrededor de la lámina que se encuentra en el piso.
- ✓ Toma un plumón y una hoja de papel tamaño carta.
- ✓ Dibuja lo que ves en la lámina.

- ✓ Observa las hojas de tus otros compañeros, ¿qué es lo que observas diferente?

Así como los dibujos de tu compañeros y el tuyo es diferente, cada uno tiene aspectos internos que los motivan a dirigirse a diferentes metas, cada uno de nosotros somos diferentes, por tal motivo las necesidades internas que nos motivan no son las mismas, es importante que como jefe de área no olvides ésta situación y que seas observador con los trabajadores a tu cargo, para estar al pendiente de sus necesidades, y así, poder cumplirlas para que se encuentren motivados.

Aptitud creativa

Según el Diccionario de la Real Lengua Española, aptitud significa la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Por tal motivo, la aptitud creativa se refiere a la capacidad de crear. ¿Crees que todos contamos con dicha aptitud? ¿Se podrá desarrollar? Es importante que conozcas que la aptitud creativa según Guilera, 2011, se encuentra compuesta por los siguientes componentes:

- ✓ Sensibilidad perceptiva
- ✓ Detección y delimitación de problemas
- ✓ Análisis de los problemas
- ✓ Planificación de soluciones para los problemas
- ✓ Capacidad de elaboración

Si te das cuenta existe un gran parecido con el proceso creativo, la presencia de éstos componentes nos benefician en la actividad de practicar la creatividad dentro de un entorno laboral. Realicemos el siguiente ejercicio con la finalidad de que exista una mayor comprensión de cada uno de los componentes de la aptitud creativa:

Interpretando la aptitud creativa

Sigue las instrucciones:

- ✓ Escoge a una pareja.
- ✓ En la tarjeta que se les proporcionó se encuentra escrito algún componente de la aptitud creativa (sensibilidad perceptiva, detección y delimitación de problemas, análisis de los problemas, planificación...).

- ✓ Tienen 10 min para ponerse de acuerdo para pasar a realizar una escenificación con mímica que ejemplifique el componente que les corresponde.
- ✓ Tienen 2 minutos por pareja.
- ✓ Los demás participantes del grupo tienen que tratar de adivinar qué componente es.

Actitud creativa

Así como existe una aptitud, también hay un aspecto sumamente especial para crear y este es la actitud, su definición, también por el Diccionario de la Real Lengua Española, es una disposición de ánimo manifestada de algún modo. Por tanto la aptitud creativa, sería la iniciativa para crear, para ejecutar el proceso creativo. De acuerdo con el autor Llorenc Guilera, 2011, se encuentra compuesta por los siguientes elementos:

- ✓ Instinto de curiosidad
- ✓ Inconformismo
- ✓ Motivación
- ✓ Iniciativa
- ✓ Profundidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Autoestima

Confianza

Como punto final, aunque el término puede abarcar gran número de situaciones; en este manual nos referimos como sinónimo de confianza a la seguridad en sí mismo, propia de un trabajador para realizar aportes, pensar en soluciones diferentes, comunicarse con su líder y compañeros, para volverse una persona activa para crear. Comenzaremos a trabajar la confianza para crear en nosotros mismos, realicemos el siguiente ejercicio, sigue las instrucciones:

- ✓ Toma la cartulina y los plumones que se te proporcionarán.

- ✓ En la cartulina deberás realizar un anuncio que tenga la finalidad de venderte a ti mismo a partir de tus cualidades positivas. Tienes 10 min para hacerlo.
- ✓ Cuando terminen, cada uno deberá presentar sus trabajos ante el grupo, 3 min para cada participación.
- ✓ Al final se realizará una votación por el más creativo, el que tenga más votos, gana.

Actividad 2: Palabras encadenadas: entorno creativo

Para comenzar a cerrar la segunda parte de este manual realizaremos la siguiente actividad. Con la finalidad de reforzar el conocimiento acerca de un entorno creativo, retomaremos sus componentes, para no olvidar que la presencia de los factores necesarios en éste, nos ayudará a desarrollar las cualidades de un trabajador creativo. ¡Comenzamos!

- ✓ En el pizarrón encontraras marcadas 4 columnas en cada uno se encontrará un elemento de un entorno creativo:
 - Columna 1: Objetivos organizacionales y por área
 - Columna 2: Liderazgo
 - Columna 3. Motivación extrínseca
 - Columna 4: Definición de actividades individuales
- ✓ Todo el grupo deberá formarse en una fila, el primero deberá escribir una palabra relacionada con el elemento de la primera columna. Por ejemplo: el elemento es objetivos organizacionales, la palabra podría ser **eficiencia**. el primer participante deberá continuar por cada una de las 5 columnas. Recuerda: la palabra tiene que tener relación con el elemento.
- ✓ El siguiente participante tendrá que anotar una palabra relacionada con la palabra que escribió el primer participante. Por ejemplo: si escribió eficiencia, la palabra ligada a la primera podría ser **eficacia**.
- ✓ La cadena de palabras deberá continuar hasta que todos los partícipes hayan anotado una palabra por columna.
- ✓ Para finalizar formen 2 equipos, para realizar una definición congruente de cada una de los elementos de un entorno creativo, tomando en cuenta las palabras

anotadas. A cada uno de los equipos le corresponden 2 elementos. Tienen 10 minutos.

Actividad 3. Collage Creativo

Retomaremos las características de un individuo creativo, ¿las recuerdas? La siguiente actividad es para que no las olvides. Con el material que te proporcione tu instructor deberás realizar un collage que ejemplifique cada una de los elementos de un individuo creativo: motivación intrínseca, definición de actividades individuales, confianza, aptitud y actitud creativa. Deberás de elegir a un personaje central de tu collage, sé creativo al elegirlo porque realizarás una breve historia de éste personaje, la historia deberá estar relacionada con las características de un individuo creativo (tu personaje). Al final tendrás 5 minutos para explicar tu collage y narrar tu historia.

TERCERA SESIÓN

Resultados del entorno creativo

Parte 1. Conductas esperadas

Ahora nos encontramos en la parte final de tu manual y del taller. Es importante que te encuentres preparado para detectar los frutos de ser un individuo creativo. Como ya conoces ser un trabajador creativo es contar con la práctica necesaria para animarte a realizar sugerencias y estrategias diferentes e incluso fuera de lo común, para mejorar la ejecución de tus actividades, resolver problemas y conflictos, disminuir tu tiempo invertido en actividades cotidianas, confiar en tu trabajo y en cómo lo realizas, pero ¿cómo es que podemos darnos cuenta de que la creatividad realmente es un hábito?

En seguida vamos a revisar 3 dimensiones que deberán reflejarse en ti y en tus trabajadores, para ser altamente creativos. Recuerda que aplica tanto para ti como jefe, como para las personas que se encuentran a tu cargo. El análisis de la siguiente información deberá proporcionarte pruebas de que la creatividad se encuentra día a día en tu jornada laboral.

Para continuar, debes saber que las personas creativas cuentan con ciertas características relacionadas a tres dimensiones:

1. Problemas (todos los aspectos relacionados con los problemas, uno de ellos por ejemplo: solución de problemas).
2. Curiosidad
3. Motivación

Con la finalidad de no confundirte iremos revisando cada una de estas dimensiones por separado.

Problemas

Dentro de esta dimensión encontraremos todas aquellas acciones que se encuentren relacionadas con los problemas, su solución y manejo asertivo. Obviamente, desde una perspectiva enfocada a la creatividad. En esta sección conocerás las conductas que estamos buscando desarrollen tú y las personas a tu cargo. De acuerdo con Guilera, 2011, se definen de la siguiente forma:

- ✓ Sensibilidad perceptiva: Es la capacidad de captar a través de los sentidos el mundo que nos rodea y las distintas situaciones particulares, pero percibiendo detalles y matices que no todo el mundo ve. Es la capacidad de atender convenientemente los estímulos y alertas sensoriales.
- ✓ Detección y delimitación: Corresponde al punto de partida de la creación, ya que después de detectar un fenómeno por medio de la sensibilidad perceptiva, el siguiente punto es la intuición que nos hará capaces de detectar los problemas realmente de importancia de los intrascendentes.
- ✓ Análisis: Consiste en realizar de forma detallada un examen del problema bien identificado. Otorga la base para poder comprender y solucionar alguna situación con base a:

Capacidad intuitiva (capacidad espontánea de contrastar situaciones nuevas con la experiencia previa, dicho proceso en milésimas de segundo).

Reconocimiento de pautas (capacidad de reconocer patrones y pautas frente a una situación conflictiva que permita realizar asociaciones de experiencias anteriores para determinar de forma urgente, posibles maneras de afrontar la situación).

Perspiciacia (basada en la comprensión de forma profunda, capacidad de detectar los datos más relevantes de una situación).

Racionalización (capacidad de deducir e inducir: optimizar el uso de los recursos y simplificación de procesos).

Flexibilidad mental (capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos)

Fluidez mental (capacidad de producir en poco tiempo ideas y soluciones alternativas en cantidad y calidad de una manera permanente u espontánea).

Vamos a realizar una breve pausa para realizar un ejercicio, te distraigas y no te satures de información. El ejercicio se llama “ Emparejando tarjetas”, sigue las instrucciones:

1. Divídanse en 2 equipos.

2. Al equipo número uno se les entregarán unas tarjetas con las aptitudes necesarias para analizar un problema, es decir, capacidad intuitiva, reconocimiento de pautas, perspicacia, racionalización, flexibilidad mental y fluidez mental. Cada uno tendrá una tarjeta diferente.
 3. Al equipo número dos se le proporcionarán las tarjetas correspondientes a las características, por ejemplo capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos. También cada uno tendrá uno diferente.
 4. Empezarán a caminar en círculos por cualquier espacio del salón por 2 minutos.
 5. Pasados los 2 minutos, tendrán que formar la definición completa de la aptitud que les toco, deberán de juntar la tarjeta con el concepto, por ejemplo “flexibilidad mental” con “capacidad de cambiar de enfoque y reestructurar conceptos”.
 6. Quien se encuentre primero gana.
 7. El ejercicio termina cuando todos encuentran su pareja.
- ✓ Planificación de soluciones para los problemas: la planificación con enfoque a un pensamiento creativo podría observarse en las siguientes conductas:
- Autoconocimiento** (consciencia de las fortalezas y carencias propias para analizar un problema). La idea es potenciar las fortalezas para ser más eficaz, sin permitir que las carencias sean un obstáculo.
- Autonomía (independencia)** (formar tus propios juicios, actuar con autonomía personas e independencia del ambiente). Por lo que deberá de ser capaz de crecer personalmente, tener capacidad de autoaprendizaje esto a partir de su experiencia educacional y vivencial.
- Dominio del campo e actividad** (lo ideal es contar con pleno conocimiento de las actividades en las que se aplicará la creatividad).
- Inventiva** (capacidad de descubrir utilidades y funcionalidades poco habituales de los objetos y de las herramientas disponibles, crear nuevos métodos sobre la marcha). Basada en la imaginación y el ingenio.

Capacidad de innovación (habilidad para redefinir las funciones y usos de cualquier cosa, con el objetivo de que mejore mediante los recursos disponibles).

Originalidad (se refiere a la creación mental en la que se descubre al nuevo poco habitual, apropiado y valioso para un conjunto extenso de personas).

- ✓ Capacidad de elaboración: Llegar a la solución del problema por medio de un producto o servicio. Llevar las teorías en soluciones a actuaciones decisivas.

Curiosidad

La siguiente dimensión se refiere a la curiosidad, es decir el deseo de querer conocer, saber. Las conductas pertinentes de una persona curiosa se podrían desglosar en las siguientes, según Guilera, 2011:

- ✓ Instinto de curiosidad: Nos empuja a afrontar riesgos, por tanto implica valentía, nos empuja a conocer cosas nuevas a pesar de que puede resultar peligroso para la integridad física.
- ✓ Inconformismo: No conformarse con las explicaciones y las soluciones establecidas previamente. Buscar la mejora por medio de alternativas nuevas, por medio de un análisis de lo opuesto, diferente.
- ✓ Iniciativa: Disposición personal para idear y emprender actividades, protagonizar, promover, tomar decisiones.
- ✓ Profundidad: Ir más allá de la rebeldía, encontrar explicaciones acerca del porqué de las cosas o situaciones, analizar por qué no te agrada cierta situación, servicio o producto.
- ✓ Perseverancia: Capacidad para resistir la frustración de los fracasos, aprender de ellos y persistir en la búsqueda de la solución desea con tenacidad y sin desfallecer.
- ✓ Autoestima: Aprecio alto por uno mismo en combinación de una confianza en lograr el éxito en el momento de crear.

Motivación

Ya hemos revisado el tema de motivación. Conocemos que está conformada por una parte externa (extrínseca) e interna (intrínseca). Las conductas que esperemos en una persona motivada dentro de un ambiente laboral, podrían ser un poco subjetivas

y abiertas a la interpretación, para evitar tal situación definiremos que un trabajador creativo mostrará ciertas conductas que podrían ser palpables, basadas en una parte externa acerca de cómo interactúa con su medio, y algunas que se relacionan más con situaciones internas:

- ✓ Llegar a tiempo: Acudir a la oficina puntual y constantemente en un periodo de tiempo prolongado.
- ✓ Aporte de nuevas estrategias y/o soluciones de problemas mejoras: Colaboración de nuevas ideas que brinden mejoras en su forma de realizar su trabajo, el de sus compañeros o incluso por área y/o equipo de trabajado.
- ✓ Relación con compañeros y jefe: Relación positiva, respetuoso y de compañerismo con todos los miembros del equipo de trabajo y/o área.
- ✓ Comunicación con jefe inmediato: Estar en contacto constante con la figura de autoridad, para situaciones positivas o negativas.
- ✓ Trabajo positivo en equipo: Resultados positivos a la hora de interactuar en alguna tarea asignada en equipo, comunicación asertiva, manejo eficiente de la frustración, negociación y aporte de ideas.
- ✓ Proactividad: Control individual de las conductas dirigidas a la aportación de mejoras, iniciativa, audacia y confianza en el desempeño como trabajador.
- ✓ Entrega a tiempo del trabajo: Cumplir con la entrega de los resultados de las actividades a tiempo y con la mayor calidad posible.
- ✓ Autonomía en la ejecución de actividades: Capacidad del trabajador de ejecutar todas sus actividades de forma independiente.

Parte 2. Evaluación de las conductas esperadas

Ejercicio 1: Problemas

Lee el siguiente caso, en el que se plantea una problemática, en un área particular de la empresa, al terminar de leer contesta las preguntas que se plantean.

Caso:

Los equipos del área de producción de una empresa de giro textil, se encuentran conformados por 6 personas: 2 supervisores y 4 ayudantes generales. Dichos equipos de trabajo tienen que llegar a una meta mensual. El pasado viernes en uno de los

equipos renunciaron 2 supervisores y 1 ayudante general. El cierre de mes para llegar a la meta es dentro de 2 semanas, si el equipo no se encuentra completo, no se llegará a la meta mensual, por tanto afectara a la producción y a las ventas.

Recuerda que estamos buscando reforzar tu capacidad de pensar creativamente. Contesta las siguientes preguntas utilizando el conocimiento que adquiriste a lo largo del taller:

¿De qué área sería la responsabilidad de resolver el problema?

¿Cuál es la situación problemática?

- d) La falta de los supervisores y el ayudante en general del equipo producción.
- e) La posible afectación al área de ventas.
- f) El posible incumplimiento de la meta mensual.

Desglosa el problema por partes, acomoda las partes en orden jerárquico de acuerdo a la urgencia de acciones que tú tomarías.

Anota 2 posibles soluciones diferentes para resolver el problema. Explica brevemente por qué elegiste dichas posibles soluciones.

¿Cómo lo resolverías? ¿Qué acciones tomarías?

Ya que respondiste todas las preguntas entrega tus respuestas al instructor para que realice una evaluación. ¿Fue difícil pensar en soluciones creativas? Recuerda que vas comenzando y que la creatividad debe ejercitarse para convertirse en un hábito. Continuemos trabajando con las evaluaciones para que reforcemos el acto creativo, la siguiente parte corresponde a la curiosidad.

Ejercicio 2: Curiosidad



Isaac Newton y la curiosidad

El siguiente ejercicio se encuentra inspirado en la famosa historia acerca de la teoría de la gravedad, propuesta por el científico británico Isaac Newton. Si analizamos la situación ¿qué serie de preguntas se habrá hecho así mismo acerca de ciertos fenómenos que había estado observando? ¿Será posible que todas estas preguntas lo llevaran a descubrir dicha teoría? Estamos de acuerdo en que la curiosidad nos puede llevar a construir todo tipo de cosas para conocer más acerca del mundo que nos rodea.

Para comenzar con el ejercicio es necesario que leas el siguiente párrafo en donde se narra la historia de la manzana que cae cerca de Isaac Newton, hecho que lo lleva a concluir su famosa teoría:

La historia ahora ha sido comprobada, gracias a la fehaciente prueba que se encontró en la biografía escrita por William Stukeley en 1752, quien fue amigo de Isaac Newton. En dicho libro existe un apartado que menciona que William Stukeley fue testigo de las reflexiones de Isaac entorno a la teoría de la gravedad cuando ambos estaban sentados bajo la sombra de los manzanos que se encontraban en su casa. De hecho en la revista Muy Historia, 2010, se menciona el siguiente extracto de la biografía:

“Me dijo que había estado en esta misma situación cuando la noción de la gravedad le asaltó la mente. Fue algo ocasionado por la caída de una manzana mientras estaba sentado en actitud contemplativa ¿Por qué esa manzana siempre desciende perpendicularmente hasta el suelo, se preguntó a sí mismo?”

Ahora que conocemos la historia, que ya no es un mito, hagamos la siguiente reflexión:

- ✓ Divídanse en 2 equipos y lleguen a un consenso de las siguientes preguntas:
- ✓ Tienen 15 min para responderlas.
 - ❖ ¿Por qué creen que Isaac Newton quería saber de la gravedad?
 - ❖ ¿Por qué creen que ser curioso es positivo?
 - ❖ ¿Creen que era la primera vez que se preguntaba algo parecido?
 - ❖ ¿Qué nombre le hubieran dado a la teoría?
 - ❖ ¿Creen que la curiosidad podría ser útil en sus actividades laborales?
¿Por qué?
 - ❖ Por último, en consenso identifiquen en qué parte de la historia de Isaac Newton encontrarían los componentes de la curiosidad (instinto, inconformismo, iniciativa, profundidad, perseverancia y autoestima).
- ✓ En cuanto terminen tendrán 10 minutos para presentar al otro equipo sus respuestas de una forma creativa.

Ejercicio 3: Motivación

Para el siguiente ejercicio utilizaremos una lista checable, la lista tiene el objetivo de analizar las estrategias que actualmente utilizas para cumplir con ciertos aspectos que deberían ser motivantes, pero que a lo mejor no lo resultan para ti, la idea es encontrar una estrategia motivante para ti. Sigue las instrucciones para llenar correctamente la lista:

- ✓ En el apartado “estrategia actual” deberás anotar las acciones que llevas a cabo día a día para cumplir con la conducta que se menciona. Por ejemplo: Llegar a tiempo, la estrategia actual sería atrasar mi reloj 10 minutos.
- ✓ En “estrategia 1” deberás colocar una estrategia diferente, utiliza el proceso creativo para pensar en ella.
- ✓ En “estrategia 2” anota una totalmente diferente a la actual y a la 1, se creativo y piensa en opciones diferentes.
- ✓ De igual forma en “estrategia 3” deberás anotar una completamente diferente a la actual, 1 y 2.
- ✓ Prueba durante un día cada una de las estrategias nuevas.
- ✓ En la parte “estrategia motivante” anota la estrategia que mejor te haya funcionado, si ninguna de ellas fue útil, realiza una nueva estrategia.

Conducta	Estrategia actual	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia motivante
Llegar a tiempo					
Aporte de nuevas estrategias y/o soluciones de problemas.					
Relación con compañeros y jefe inmediato.					

Comunicación con jefe inmediato.					
Trabajo en equipo.					
Proactividad					
Entrega a tiempo de trabajo.					
Autonomía en la ejecución de actividades.					

Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- Bueno, J. (1993). *La motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico: desarrollo y programas de intervención*. Madrid : Universidad Complutense.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* . México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Española, R. A. (25 de Agosto de 2015). Diccionario de la Real Academia Española . Distrito Federal, Distrito Federal , México .
- Guilera, L. (2011). *Anatomía de la Creatividad* . Sabadell: FUNDIT-Escuela Superior de Disseny ESDi.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teórica y práctica* . México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sanz, E. (2010). *Muy Historia*. Recuperado el 26 de Enero de 2017, de Muy Historia : <http://www.muyhistoria.es/h-moderna/articulo/la-autentica-historia-de-newton-y-la-manzana>
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.
- Soriano, M. (2011). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de relaciones laborales*, 163-184.
- VIH/SIDA, A. I. (2002). *100 formas de animar grupos: Juegos para usar en talleres, reuniones y la comunidad*. Reino Unido: Progression.

Anexo 3: Formatos para actividad 1 (Aplicando el proceso administrativo)

Formato 1. Paso 1: Planear

	Meta
Estrategias	
Plan de Actividades	

Formato 2. Paso 2: Organizar

Nombre del responsable *	Actividades	Tiempo de entrega
Nombres de los integrantes del sub-equipo		

*Poner en este apartado a todas las personas miembros del área a su cargo. Si hay alguna actividad que se realiza en equipo favor de anotarlo en “Nombres de los integrantes del equipo” para aportar mayor orden y claridad al cuadro.

Formato 3. Paso 3: Dirigir

Reunión Semanal No.:		Fecha:	
Nombre del trabajador	Actividades	Descripción de actividades	
Canal de comunicación			
Conflictos			
Motivación			

Formato 4. Paso 4: Controlar

Reunión Mensual No.		Fecha
Nombre del trabajador	Actividades	Aportaciones y/o mejoras